



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La gestión directiva y el desempeño laboral de  
los directivos de la RED 01- UGEL 07**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Darwin Ángel Zagaceta Lucero

**ASESOR:**

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

**SECCIÓN:**

Gestión estratégica del talento humano

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento humano

**Lima -Perú**

**2018**

**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA BACHILLER (ES): **ZAGACETA LUCERO, DARWIN ANGEL**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**LA GESTION DIRECTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA RED 01 - UGEL 07**

Fecha: 18 de julio de 2018

Hora: 11:45 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dra. Flor de Maria Sánchez Aguirre

Firma: 

**SECRETARIO:** Mg. Sonia Lidia Romero Vela

Firma: 

**VOCAL:** Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... **A PROBADO POR MAYORIA** .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

- Mejorar tamaño de  $V_1$  y  $V_2$ .
- APA, Definición operacional, revisar la estadística descriptiva incluir dimensiones

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Página del jurado

-----  
Dra. Flor de María Sánchez Aguirre  
Presidenta

-----  
Mg. Sonia Romero Vela  
Secretaria

-----  
Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega  
Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios, a mis padres, a mi esposa, a mis hijas Mariell y Wendy por haberme brindado en todo momento su apoyo incondicional y permanente para poder cumplir con mi meta.

A mi querido hermano Félix Yrwin quien me inculcó en todo momento a ser más persona día a día para superarnos a nivel profesional y personal.

## **Agradecimientos**

Mi eterno agradecimiento a la Universidad César Vallejo, por permitirme alcanzar un peldaño más en mi carrera profesional, al Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega por sus orientaciones, exigencia y confianza que me ha permitido descubrir el maravilloso mundo de la investigación y concretar mi meta trazada, a los directivos de las II.EE. de la Red Educativa 01 de la UGEL 07 que me permitieron aplicar los instrumentos de la presente investigación.

## Declaración de Autoría

Yo Darwin Angel Zagaceta Lucero estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado **“La gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de la Red 01 UGEL 07”** presentada, en 123 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Maestría en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 16 de junio del 2018

---

Darwin Angel Zagaceta Lucero

DNI: 33408410

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “La gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de la RED 01 - UGEL 07”, que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Pos grado. En el capítulo I presenta los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III los resultados tanto descriptivos como inferenciales. El capítulo IV contiene la discusión de los resultados, en el V las conclusiones y el VI las recomendaciones respectivas. Finalmente, en el capítulo VII se presentan las referencias y los apéndices que respaldan la investigación.

Se determinó que existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, con datos estadísticos de  $r= 0,771$  y  $p=0,000$ , lo que significa que las variables de estudio tienen una relación de nivel moderado.

El informe de esta investigación fue elaborado siguiendo el protocolo de la Escuela de Pos grado de la Universidad y es puesto a vuestra disposición para su análisis y las observaciones que estimen pertinentes.

El autor

## Índice

Dictamen de la sustentacion de tesis	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Declaración de Autoría	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	17
1.2.1. Trabajos previos internacionales	17
1.2.2. Trabajos previos nacionales	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.3.1. Teorías relacionadas a la gestión directiva	23
1.3.2. Teorías relacionadas al desempeño laboral	32
1.4. Formulación del problema	42
1.4.1. Problema general	42
1.4.2. Problemas específicos	42
1.5. Justificación del estudio	43
1.5.1. Justificación teórica	43
1.5.2. Justificación práctica	44
1.5.3. Justificación metodológica	44
1.6. Hipótesis	44
1.6.1. Hipótesis general	44
1.6.2. Hipótesis específicas	44
1.7. Objetivos	45
1.7.1. Objetivo general	45

1.7.2. Objetivos específicos	45
II. Método	46
2.1. Diseño de investigación	47
2.2. Variables, operacionalización	48
2.2.1. Variable independiente: Gestión directiva	48
2.2.2. Variable dependiente: Desempeño directivo	48
2.3. Población y muestra	49
2.3.1. Población	49
2.3.2. Muestra	50
2.3.2.1. Muestreo	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	51
2.4.1. Instrumentos	51
2.4.2. Ficha técnica del instrumento de gestión directiva	51
2.4.3. Ficha técnica del instrumento de desempeño directivo	52
2.4.4. Validez	52
2.4.5. Confiabilidad	52
2.5. Métodos de análisis de datos	53
2.6. Aspectos éticos	53
III. Resultados	55
3.1. Descripción de resultados	56
3.1.1. Descripción de la gestión directiva	56
3.2. Prueba de hipótesis	64
3.2.1. Prueba de hipótesis general	64
3.2.2. Prueba de hipótesis específica 1	65
3.2.3. Prueba de hipótesis específica 2	66
3.2.4. Prueba de hipótesis específica 3	67
3.2.5. Prueba de hipótesis específica 4	68
IV. Discusión	70
V. Conclusiones	74
VI. Recomendaciones	76
VII. Referencias	79

## Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Anexo 2. Instrumentos

Anexo 3. Validez de instrumentos

Anexo 4. Base de datos

Anexo 5. Acreditación de la institución

Anexo 6. Print del SPSS

**Índice de tablas**

		Pág.
Tabla 1.	Matriz operacional de la variable gestión directiva.	47
Tabla 2.	Matriz de operacionalización de la variable desempeño laboral.	48
Tabla 3.	Población de estudio de la Red 01 - UGEL 07.	49
Tabla 4.	Muestra de estudio de la Red 01 - UGEL 07.	50
Tabla 5.	Resultados de validez de los instrumentos.	51
Tabla 6.	Resultados de validez de confiabilidad.	52
Tabla 7.	Resultado por niveles de la gestión directiva.	55
Tabla 8.	Resultado por niveles del desempeño laboral.	56
Tabla 9.	Correlación entre la gestión directiva y desempeño laboral.	57
Tabla 10.	Correlación entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y desempeño laboral.	58
Tabla 11.	Correlación entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y desempeño laboral.	59
Tabla 12.	Correlación entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y desempeño laboral.	60
Tabla 13.	Correlación entre la dimensión liderazgo de la gestión directiva y desempeño directivo.	61

**Índice de figuras**

	Pág.
Figura 1. Estructura del desempeño directivo.	33
Figura 2. Gestión directiva en porcentajes.	55
Figura 3. Desempeño laboral de los directivos en porcentajes.	56

## Resumen

La presente investigación tuvo por finalidad determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018.

En el aspecto metodológico fue desarrollado dentro del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel correlacional y transversal. La población fue considerada la totalidad de 210 docentes del nivel secundaria de la Red educativa 01 pertenecientes a la UGEL 07 del cual se extrajo una muestra probabilística de 137 docentes que brindaron la información respecto a las variables de estudio. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, el primero un cuestionario de 19 ítems para la gestión directiva y el segundo con 21 ítems para el desempeño laboral de los directivos; los dos instrumentos presentan características de tipo Likert que arrojó resultados de aplicable para la validez y alta confiabilidad respectivamente mediante el coeficiente de Alfa de Crombach.

El hallazgo principal de la investigación mediante el coeficiente de Rho Spearman indica que existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, de acuerdo a los datos estadísticos de  $r= 0,771$  y  $p= 0,000$ , lo que significa que las variables de estudio tienen una relación de nivel moderado.

**Palabras clave:** gestión directiva, desempeño laboral, instituciones educativas.

## Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between managerial management and the work performance of the directors of the educational institutions of Network 01 - UGEL 07, 2018.

In the methodological aspect it was developed within the quantitative approach, with a non-experimental design of correlational and transversal level. The population was considered all 210 teachers of the secondary level of Educational Network 01 belonging to UGEL 07 from which a probabilistic sample of 137 teachers who provided the information regarding the study variables was extracted. For the collection of data, two instruments were used, the first a questionnaire of 19 items for management and the second with 21 items for the job performance of managers; the two instruments have Likert-type characteristics that gave results of applicable for validity and high reliability, respectively, by means of the Crombach's Alpha coefficient.

The main finding of the research using the Rho Spearman coefficient indicates that there is a significant and positive relationship between the management and the work performance of the managers of the educational institutions of Network 01 - UGEL 07, according to the statistical data of  $r = 0.771$  and  $p = 0.000$ , which means that the study variables have a moderate level relationship.

**Keywords:** management, work performance, educational institutions

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Los bajos resultados en logros de aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular en las instituciones educativas son en gran medida el resultado de una mala gestión de los directivos. De acuerdo a la Unesco (2011), los directores de las instituciones educativas como parte de su función “se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución” (p. 26).

Cada institución educativa es una realidad distinta a la otra, aun cuando estén ubicados dentro de un mismo espacio geográfico, cada uno presenta sus propias características contextuales y específicas, por tanto cada institución educativa también presenta su propia problemática. En ese sentido el rol de los directivos como parte de su desempeño y capacidad de gestión directiva para dar solución a las diferentes problemáticas es de vital importancia.

La carencia y el desconocimiento que tienen los directivos de su función en la gestión de la escuela trae como consecuencia resultados negativos, tanto en el aspecto administrativo como en lo pedagógico, así se demuestra en un estudio realizado en Chile, por Ulloa et. al. (2012) quienes reportaron distintas problemáticas en los directivos como parte de su función, considerando los problemas externos al aprendizaje de los estudiantes como los más relevantes, siendo entre ellos, la carencia de atribuciones y/o facultades para seleccionar, contratar y despedir el personal, en esa misma línea indicaron que:

los directivos desconocen el manejo de los recursos financieros, organización del tiempo como parte de su gestión y la administración de materiales; otra variable importante que determinaron los investigadores es que los directivos no se preocupan por el aspecto pedagógico, esto en gran medida porque no administran bien su tiempo para hacer un seguimiento a los docentes en la efectividad de las clases, quedando relegado el trabajo pedagógico. (p. 128).

En el Perú, el marco del buen desempeño directivo indica los roles de los directivos en sus funciones y las competencias a desarrollarse para el desempeño

en el cargo directivo. En ese marco desde el 2014 se ha llevado el proceso de evaluación para acceder al cargo a nivel nacional por periodo de tres años, adicionándose último un año más, siendo en totalidad cuatro años. Pero el proceso de evaluación aplicado en sí ha sido de una evaluación de conocimientos y la valoración de la documentación acumulada en toda su carrera profesional, no siendo real la aplicación del Marco del buen desempeño directivo para evaluar las verdaderas competencias y desempeños contemplados en el documento.

El contexto donde se desarrolló la presente investigación fue la Red 01 de la UGEL 07 de San Borja que comprende las 14 instituciones educativas de los tres niveles de Educación Básica Regular, Cetpro y CEBA, ubicado en el distrito de San Luis. La característica del contexto geográfico es de nivel aceptable, pero las características de los estudiantes en la Red 01 es diversa, dado que la mayoría de estudiantes provienen de otros distritos aledaños como El Agustino y La Victoria, específicamente del cerro El Pino, La parada y la zona de Valdiviezo, donde los estudiantes presentan diversas problemáticas de índole familiar que dificultan el aprendizaje de los estudiantes.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales.**

Arbalaez y Mendoza (2017) publicaron el trabajo de investigación denominado *Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador*. La finalidad fue establecer la relación entre las variables de estudio gestión del director y satisfacción del usuario, para cumplir los objetivos de investigación asumidos siguió el proceso metodológico del enfoque cuantitativo considerando como diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por nueve directivos y 675 usuarios, quienes brindaron información a través del instrumento Servqual y EVAL para directivos de los centros hospitalarios. En las conclusiones resalta lo siguiente: El director del Centro de Salud Cumbayá obtuvo el mayor promedio de gestión (94) en las cinco dimensiones, mientras que el director del Centro de Salud Yaruquí obtuvo el menor (65). La evaluación del puesto de los directores fue satisfactoria (85 a 100%), la realizó el jefe inmediato y tuvo implícitas diferentes cantidades de acciones de gestión que representaron el 60%.

Chiang y San Martín (2015) en el artículo *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. El objetivo de investigación fue determinar el análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Para el proceso metodológico asumió el diseño no experimental, de tipo descriptivo, la población estuvo compuesto por los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano igual a 790 del cual extrajeron una muestra al 5% de error de 295 funcionarios los cuales brindaron por autoevaluación de las variables de estudio. En los resultados respecto al objetivo general determinaron que existen correlaciones estadísticamente significativas entre las variables de estudio satisfacción y desempeño laboral en niveles altos, así mismo encontraron que todos los factores de satisfacción como por el trabajo en general, el ambiente físico, relación con el jefe, la autonomía, reconocimiento entre otros se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

Narea y Paez (2015) presentaron la tesis de título: *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la Escuela Vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*. La finalidad de la investigación fue Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los directivos y docentes de la escuela fiscal vespertina Francisco Obando Pacheco # 44. Fue desarrollado bajo el método deductivo e inductivo trabajando con una población de docentes y directivos de la escuela fiscal Francisco Obando Pacheco. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y entrevista con un cuestionario de preguntas de respuestas cerradas de si, no y a veces. Entre los hallazgos sostuvieron: (a) el 71% de los encuestados manifestaron que el clima organizacional a veces incide en el desempeño directivo y docente, el 29% indica que si y no hubo ninguna manifestación con la opción no, (b) el 86% de los encuestados indicaron que la gestión eficaz y eficiente si incide la motivación del desempeño docente, y (c) el 86% de la muestra indico que el trato de los directivos si incide en la motivación y desempeño del docente.

Guardiola y Basurto (2015) publicaron en la revista Apuntes Universitarios el artículo de título *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México* que tuvo como objetivo primordial establecer la autopercepción del nivel de inteligencia emocional como un factor

predictor en el desempeño laboral de los directivos. Fue considerado como un estudio aplicado transversal de nivel descriptivo, donde la información se recolectó mediante un cuestionario al que respondieron 73 directivos seleccionados intencionalmente y para el análisis estadístico utilizaron el coeficiente de correlación de Pearson. Entre las conclusiones manifestaron: existe una correlación entre las variables inteligencia emocional y desempeño laboral según  $r = 0,614$  con un nivel de significancia de  $p = 0,000$ . Para determinar la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral se procesó por regresión lineal simple donde la variable independiente inteligencia emocional explica en un 66% la varianza de la variable dependiente desempeño laboral, siendo el valor crítico igual a 0,000. Por lo que se considera significativa.

Quintero, Africano y Faría (2008) pusieron en conocimiento el artículo de investigación *Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*. La finalidad de la investigación fue diagnosticar el clima organizacional y desempeño laboral de la empresa de Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago. En cumplimiento del objetivo de investigación fue de tipo descriptivo, la población estuvo constituido por 82 personas del cual se extrajo una muestra probabilística de 45 sujetos. El instrumento para recopilar datos fue un cuestionario de 36 reactivos con cinco alternativas de respuesta para los encuestados. Entre las conclusiones más importantes destacan: (a) El clima en la organización es positiva por lo que se determina que el desempeño de los trabajadores es bastante eficaz y eficiente, (b) Los trabajadores consideran que los ascensos y las promociones no son justas, pero esto es resarcido por un buen ambiente laboral, por lo que no perciben estrés en los trabajadores, y (c) el trabajador de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago indica estar parcialmente motivado, uno porque la remuneración no satisface sus expectativas pero el ambiente es positivo.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales.**

Pacco (2017) presentó su trabajo de investigación *Desempeño directivo y docente en las IES estatales del distrito de Pomata – Chucuito* con el fin de optar el grado académico de magister en Scientiae en Educación. El objetivo de investigación

fue conocer el grado de correlación existente entre el desempeño directivo y el desempeño docente en las IES estatales del distrito de Pomata – Chucuito en el año 2015. Fue desarrollado como tipo de investigación básica, diseño no experimental y correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 39 entre docentes y directivos, siendo 3 directivos y 36 docentes. Las técnicas utilizadas en la recopilación de datos fueron la encuesta y la observación, así mismo se consideró como recurso un cuestionario y ficha de observación para desempeño directivo. Entre los hallazgos manifiesta: El grado de relación entre las variables desempeño directivo y desempeño docente es alta ya que  $r = 0,720$  que se ubica entre los intervalos:  $0,61 \leq r \leq 0,80$ . El desempeño de los directivos de las IES estatales del distrito de Pomata en cuanto a gestión de las condiciones es muy bueno. El desempeño de los directivos de las IES estatales del distrito de Pomata en cuanto a la orientación de los procesos pedagógicos es muy buena. Se concluye así porque, el 68,21% de directivos evidenciaron este nivel de desempeño

Tamay (2017) en la tesis *La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica “Los Ángeles De Chimbote”*, Chiclayo 2015 realizado en la Universidad de Sipán. El objetivo principal planteado fue Explicar la influencia que existe de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015. Metodológicamente fue abordado dentro del paradigma positivista, de diseño no experimental de corte transversal por la recogida de datos en un único momento. La población y muestra estuvo conformada por 40 trabajadores administrativos entre los cuales 01 coordinador, 05 personal administrativo y 34 docentes. Entre las técnicas para recopilar datos de la muestra fue la encuesta y entrevista mediante el cuestionario. En los resultados manifestó: (a) el 45,7% de los encuestados indican sentirse motivados con el desempeño, el 41,3% manifiestan lo contrario, (b) el 69,6% manifiesta que la gestión influye en el desempeño y el 17,4% que no influye, y (c) La gestión administrativa influye pero negativamente en el desempeño laboral.

Pérez (2016) presentaron la investigación denominada *La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red*

*Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa De La Provincia de Jaén.* El propósito principal del trabajo de investigación estuvo orientado a formular en determinar la relación de la gestión directiva y el desempeño docente en las Instituciones Educativas N° 16181 y 16355 de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén – 2014. Identificó como variable 1 de estudio a la gestión directiva y variable 2 el desempeño docente. La población estuvo constituido por directivos y docentes de la Red Brisas de Chinchipe de Puerto Huallape perteneciente al distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén en Cajamarca, del cual extrajo una muestra de tipo censal conformado por nueve docentes y dos directivos. El diseño asumido fue de tipo no experimental, descriptivo y correlacional. La recopilación de datos fue a través de la técnica de la encuesta mediante cuestionario con alternativa múltiples tipo Likert. En los hallazgos principales manifiesta lo siguiente: (a) Encontró que existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio gestión directiva y desempeño docente de nivel moderado, y (b) existe correlación entre la variable gestión directiva y la dimensión pedagógica del desempeño docente en un nivel moderado.

Olmedo (2015) expuso la tesis denominada *La gestión directiva y el desempeño docente en el Liceo Salvadoreño* para optar el grado de maestro en Gestión educativa de la Universidad Marcelino Champagnat. Entre los objetivos más importantes fue Determinar las relaciones existentes entre las dimensiones de la gestión directiva pedagógica, administrativa, organizativa y de liderazgo con las dimensiones profesional, social y de identidad marista del desempeño docente en el Liceo Salvadoreño, durante el año 2014. En el proceso metodológico asumió el paradigma positivista de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. La población estuvo constituido por cuatro directivos, 85 docentes y 2045 estudiantes de Parvularia, I, II, III ciclo y bachillerato del cual extrajo una muestra proporcional de 268 estudiantes y 80 docentes. Para recopilar información de la gestión directiva utilizaron un instrumento de 19 ítems que fueron respondidos por los docentes con alternativas de cinco respuestas, otro instrumento dirigido a directivos con 14 ítems y un tercer instrumento dirigido a estudiantes con 19 ítems y cinco opciones de respuestas. Respecto al instrumento de desempeño docente también se utilizaron tres instrumentos, el

primero fue un cuestionario dirigido a docentes de 33 ítems, el segundo instrumento con cinco alternativas que fueron respondidos por los directivos y el último dirigido a los estudiantes de 19 ítems que fueron validados y sometidos a procedimientos de confiabilidad. Entre las conclusiones sostiene: (a) respecto a la gestión directiva y desempeño docente se determinó que existe una relación positiva de nivel medio, considerándose como óptima desde el punto de vista directivo, pero desde el punto de vista de los docentes y estudiantes es débil, y (b) respecto a las dimensiones concluye que existe una relación positiva y débil entre la dimensión pedagógica y profesional del desempeño docente; el mismo resultado se presentó con las dimensiones social e identidad del desempeño docente.

Torres y Zegarra (2015) publicaron el artículo *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú*. El estudio es de tipo básico, diseño en cumplimiento del objetivo fue correlacional, ex post facto y no experimental. La muestra estuvo conformada por 133 docentes, quienes respondieron a dos instrumentos que pasaron por procedimientos de validez y confiabilidad utilizando el método de mitades partidas. En las conclusiones manifestaron: (a) a un nivel del 95% de confianza con nivel de significancia del 5% y  $r = 0,828$  determinaron que existe correlación positiva fuerte y significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, (b) existe una correlación positiva media o moderada entre las variables comunicación y desempeño laboral siendo  $r = 0,635$ , y (c) Existe relación positiva según  $r = 0,721$  y significativo al 5% de significancia entre las condiciones laborales y desempeño laboral.

Alarcón (2013) sustentaron la tesis *Gestión educativa y calidad de la educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana* con la finalidad de optar el grado académico de maestro en educación de la Universidad San Martín de Porres. El propósito investigativo fue determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2011. Dentro del proceso metodológico lo consideró de acuerdo a las características como transversal, cuantitativo por el uso de la estadística. La población estuvo conformado por 5 instituciones de los cuales los sujetos de estudio fueron dos directivos por institución, teniendo una

población total de diez directivos, considerándose como una muestra censal. El de recopilación de datos fue un cuestionario de 36 ítems para los directivos, los cuales cumplieron con validez por juicio de expertos. En las conclusiones destaca los hallazgos: (a) existe relación significativa y positiva entre las variables gestión de calidad de acuerdo a  $r = 0,825$  y  $\text{sig} = 0,003$ , y (b) respecto a las dimensiones de la calidad con gestión educativa los resultados indicaron que existe correlación entre relevancia y gestión ( $r = 0,717$ ), eficiencia y eficacia con gestión ( $r = 0,269$ ) y equidad y gestión ( $r = 0, -211$ ).

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teorías relacionadas a la gestión directiva.**

El Minedu (2014) señaló que “La gestión escolar tiene como reto dinamizar los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida escolar, lo que conlleva a crear y recrear una nueva forma de hacer escuela” (p.15). Siguiendo a este Ministerio, la gestión escolar da a conocer el rol y las responsabilidades que los directivos asumen en las instituciones educativas para producir un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los educandos, brindando soporte y acompañamiento al trabajo pedagógico de los docentes.

De acuerdo a Minedu (2012), en una postura más actualizada a las nuevas tendencias se consideró a las prácticas de dirección escolar como el conjunto de acciones que, producto del reconocimiento de una necesidad, son sistemáticas, teniendo como elementos del proceso la eficacia, eficiencia, sostenibilidad, flexible, pensado y realizado por los miembros de la comunidad educativa, y que, adicionalmente de satisfacer las necesidades y expectativas que presentan los estudiantes, implica una mejora evidente en el logro de los aprendizajes planificados, en un marco de aspecto ético y técnico, alineadas con la misión, visión y valores de la institución educativa.

La fundación universitaria Amigo (s/f) sostuvo que para “lograr una gestión educativa los directivos, en el proceso de formación, deben conocer y comprender los planteamientos teóricos existentes relacionados a las áreas de la administración general, la gestión y la educación” (p. 2), por ello los directivos

deben de estar en permanente actualización con la finalidad de discernir el sentido y los contenidos que se plantea en las políticas educativas.

Por su parte, Pozner (2000) manifestó con respecto a la gestión directiva que:

para sobrepasar la administración escolar para entrar a la gestión escolar, es centralizarse en el aspecto pedagógico, tener la capacidad de revisar lo complejo y dejar las rutinas obsoletas de años anteriores que no dan respuesta a problemas nuevos que presenta la institución educativa; así mismo implica que implemente culturas colaborativas de trabajo en equipo, sin desvalorizar el aporte personal que cada individuo, en ese sentido se entiende que trabajar en equipo es aporte individual más la capacidad para trabajar con los demás. (p. 67)

Así mismo en la publicación gestión educativa estratégica elaborada para la Unesco, Pozner (2000) consideró que:

desde el punto de la teoría organizacional la gestión escolar o gestión educativa es el cúmulo de procesos teóricos y prácticos que se integran de forma vertical y horizontal dentro de un sistema educativo para dar cumplimiento a las disposiciones sociales. Desde esta teoría la gestión educativa también debe comprenderse como las acciones que son ejecutadas por los actores que conducen amplios espacios de organización, donde la capacidad, el conocimiento, la política, ética y la administración son elementos del proceso orientados a la mejora de la práctica educativa. (p. 16)

Núñez y Vera (1990) afirmaron que el cambio educativo que debe generar la gestión directiva es en influir para la reforma de las prácticas educativas en concreto y cotidiana, y que estos deben de cooperar a la integración socio-cultural de cada país y de esta manera superar el desequilibrio social, la discriminación y marginalidad existente de todo orden.

Cassasus (1999) citado en Juran (1998) planteó entre los modelos de gestión la calidad total a inicios de los años 90. Este modelo refiere elementos importantes en su proceso como la planificación, el control y la mejora continua, lo que permite introducir de manera estratégica la visión de la calidad en la

organización. Entre los componentes más importantes de la calidad son “la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la educación de los márgenes de error” (p. 23).

Otro modelo que Cassasus (1999) en Minedu (2011) planteado, es el comunicacional donde considera importante entender a la organización como una entidad y el uso del lenguaje como el elemento que permite construir redes comunicacionales. En este sentido, destaca Minedu (2011) que “Este modelo es el inicio de una gestión escolar en donde los directivos pueden delegar funciones a grupos organizados que toman de decisiones en acuerdos consensuados, donde existe la responsabilidad compartida y trabajo en equipo” (citado en Minedu, 2011, p. 23).

Desde el punto de vista de la ciencia de la administración de la educación, la gestión escolar radica en la capacidad que poseen los directivos o quienes estén a cargo de llevar a cabo las acciones de los miembros componentes de la institución educativa en busca del logro de los objetivos planteados, por los cuales la organización educativa trabaja. Chiavenato (2012, señaló que la gestión “Es la capacidad que implica planear, dirigir personas, organizar, controlar los recursos y materiales así como también realizar gestiones con actores internos y externos. Chiavenato” (p. 72).

Por otra parte, Sander (1995) afirmó que:

El enfoque culturalista propone los retos que debe plantearse una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se comprende a la organización como un sistema holista de interacción, privilegiando los principios de conciencia que tiene la acción humana crítica, de contradicción y de totalitario, todo ello a la luz de la pertinencia cultural. (p. 85)

### ***La gestión.***

El término gestión según el Manual de Redes Educativas Rurales (2001) es la “habilidad de organizar y dirigir recursos en los centros educativos de manera adecuada con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta y utilizando las

herramientas, técnicas y métodos para el logro eficaz de resultados” (p. 8). De acuerdo al concepto, la gestión es asumir responsabilidades dentro de un proceso organizacional, en donde el directivo es la persona encargada de llevar a cabo la gestión, además se preocupa por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, así como también coordinar, organizar y ejecutar las actividades pertinentes de interacción.

*Acepciones de gestión directiva.*

Según Minedu (2003), debe indicarse que:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible destinada a generar y sostener las estructuras administrativas y pedagógicas en un marco de respeto a la autonomía y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada. (p. 25)

En otro concepto presentado, se ha señalado que:

la gestión llevada a cabo por los directivos reconforta y en cierta medida asegura los indicadores de calidad, equidad y pertinencia de todo el sistema educativo. Esta se desarrolla descentralizadamente en un marco de competencias distribuidas en los diferentes niveles de gobierno, conservando siempre la unidad del sistema educativo. (Minedu, 2012, p. 147)

Son los directivos de las diferentes instituciones educativas los que lideran los procesos de la gestión educativa, es por ello que la Unesco plantea la importancia de que los directivos tengan conocimiento en temas de gestión. Pero, de acuerdo al Manual del Director (2010), “en la mayoría de instituciones educativas en el Perú, la mayoría de directores que ocupan y se desempeñan en este cargo solo han tenido formación pedagógica docente y no en gestión” (p. 9).

Otra definición, dada por Cruz (2011) “la gestión directiva está conformada por todas aquellas estrategias específicas orientadas a solucionar problemas que previamente han sido identificados con sus particularidades” (p. 22).

También la Representación de la Unesco en Perú (2011) sostuvo que la gestión directiva “es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa” (p. 84).

Mediante RM 168-2002-ED, el Minedu (2002) afirmó que:

la gestión directiva es una función orientada a producir y mantener la institución educativa, tanto el aspecto relacionado a las estructuras pedagógicas y administrativas, así como también los procesos internos de forma eficiente y equitativa que posibiliten a todos los estudiantes desarrollarse integralmente como personas plenas y ciudadanos con capacidad de obrar en democracia, concertando su proyecto personal con un proyecto común. (p. 7)

#### *Dimensiones de gestión directiva.*

##### *Dimensión 1: Pedagógica.*

El directivo dentro de la función de gestión directiva también se encarga de coordinar, planificar los procesos propios de una institución educativa como el aprendizaje – enseñanza, mediante las programaciones curriculares, estrategias metodológicas de aprendizaje, la evaluación del mismo y el uso de los recursos materiales y tiempo. También planifica el desarrollo del personal a su cargo mediante actualizaciones y capacitaciones que le permita desempeñar a cada uno de los trabajadores de manera eficiente. En este sentido, la Unesco (2011) “La evaluación, monitoreo y acompañamiento en el aspecto pedagógico es uno de los roles más importantes, para ello debe comprender la práctica pedagógica docente, el uso de estrategias metodológicas y recursos para apoyar el fortalecimiento de la competencia docente” (p. 36).

Otro concepto hace alusión a los propósitos y objetivos concretos o razón de existir de la institución educativa en la comunidad. Así, Pozner (2000) destacó que “Está relacionado con los procesos más importantes que se realiza en la

institución educativa como el aprendizaje, la enseñanza, los métodos, instrumentos, maestros, etc.” (p. 95).

Por otra parte, como señaló la Unesco (2011):

La dimensión pedagógica también comprende la labor de los docentes, inmiscuyendo las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes educativos y programas, el uso de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas pertinentes, los estilos de enseñanza, las relaciones de convivencia con los estudiantes y pares, la formación y actualización docente fortaleciendo sus competencias, entre otras. (p. 36)

Como producto, la gestión pedagógica de los directivos debe presentar los elementos siguientes: visión, misión, los objetivos estratégicos, valores principios pedagógicos, ejes curriculares, perfil de cada uno de los actores, procesos pedagógicos claramente definidos, enfoque metodológico y el enfoque de evaluación.

#### *Dimensión 2: Administrativa.*

Unesco (2011) consideró que:

la dimensión administrativa como parte de la gestión educativa considera aspectos de manejo de los diversos recursos con los que cuenta la institución educativa como puede ser de carácter económico, humanos, materiales, tiempo, procesos técnicos, seguridad e higiene y control de la información; así como velar por el cumplimiento de la normatividad vigente y supervisión propia de sus funciones. (p. 33)

También se puede afirmar que:

Se refiere al cúmulo de tareas que permiten el desarrollo regular de las actividades en la escuela, fundamentados en acciones de coordinación constante de personas considerando elementos de tiempo, tareas, recursos materiales, manera de planificar actividades escolares, administración del personal que labora, asignar función a cada uno, evaluar el desempeño considerando criterios, contratación y rotación del personal, negociación en situaciones de conflicto,

administrar los recursos y materiales de la escuela para las acciones pedagógicas, velar por la conservación de muebles e inmuebles de la institución, administración de información, registro oportuno y control escolar. También se refiere a la supervisión escolar, funciones de enlace entre las normas y disposiciones de autoridades administrativas. (Pozner, 2000, p. 89)

### *Dimensión 3: Organizacional.*

Para Pozner (2000), argumentó que:

Es la forma de establecer la articulación de la institución educativa, nivel de participación y el estipendio de roles y responsabilidades a los distintos actores educativos: comisiones docentes (cultural, religioso, deportivo, social y solidaridad). Implica además determinaciones del consejo directivo de la escuela, relacionando con la organización de los padres de familia dentro de la escuela. También estima el conjunto de normatividad existente para vincularse con la comunidad educativa y las normas específicas que reglamentan la convivencia, el reglamento interno y actividades propias de la identidad. (p. 91)

Por su parte, Fuentes-Sordo (2015) la definió como:

La interrelación de todos los elementos y factores, incluidos de manera especial los humanos, proporcionando normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces; porque estamos hablando de un sistema, que como todos los demás en la Dirección, tiene una base objetiva y una concreción subjetiva. Si los objetivos, los elementos estructurales, el contenido, sus interrelaciones, las decisiones de Organización Escolar no actúan como sistema; si ella misma no se concibe en términos de sistema, su objeto se reduce y resulta insuficiente. (p. 2)

En cambio, Aragón (2013) citado en Gutiérrez, Chaparro y Azpillaga (2017) sostuvieron que:

Un ambiente escolar es organizado cuando, entre otras condiciones, docentes y estudiantes asisten a clases de manera regular y dentro de los horarios establecidos, en espacios adecuados para la acción educativa y el aprendizaje; esto último también contempla el que las instalaciones y materiales de enseñanza se encuentren en buenas condiciones. (p. 42)

Asimismo, Villalta (2014) indicó que “Los aspectos valóricos también son considerados en la organización escolar, en ese sentido la misión y visión de la institución educativa operan como elementos tácitos de la conducta de quienes lo conforman, dando estabilidad a la acción” (p. 4).

#### *Dimensión 4: Estilo de liderazgo.*

Sobre este aspecto, Atúnez y Gairin (1996) señalaron que:

Es comprendida como la acción de influenciar en las conductas de otras personas para alcanzar ciertos objetivos que se conjeturan como adecuados para la educación de nuestros estudiantes, responsabilizándose de los resultados obtenidos de aquellas actuaciones. Dicho de otra forma, el trabajo directivo significa obtener resultados mediante el trabajo de otras personas que son parte de la institución educativa. (p. 53)

De esta manera, Atúnez (2000) argumentó que:

La labor directiva por la que intercedemos conjetura que la influencia sobre los demás agentes debe ser profesada mediante propuestas democráticas. La dirección no es ni debería implicar el simple ejercicio autocrático del poder. No se fundamenta en el simple servilismo de las personas a las que se conduce. No tiene como base la falta de susceptibilidad hacia las necesidades individuales ni tampoco abandona a otros valores del ser humano. La presencia de una dirección unipersonal o en equipo es completamente concordante con procesos democráticos y toma de decisiones participativa de sus miembros. (p. 28)

Además, tal y como lo señalaron Ina, Martin, Ruddock, O’Sullivan, y Preuschoff (2009):

Los líderes escolares conducen a las instituciones educativas en la instauración de direcciones precisas buscando oportunidades de desarrollo, supervisando el cumplimiento de los objetivos institucionales, y promoviendo la cimentación y mantenimiento de un espacio de aprendizaje positivo, y de un clima escolar provechoso. (p. 89)

Por otra parte, Rodríguez-Molina (2011), complementaron esta idea al afirmar que “En la gestión de la escuela se presentan dos tipos de liderazgo que se distinguen por su función: uno encaminado hacia la administración de las instituciones educativas, y otro centrado en los aspectos pedagógico y curricular” (p. 121).

#### *Características de la dirección escolar efectiva.*

Minedu (2008) señaló que para que la dirección escolar de una institución educativa sea efectiva debe contemplar con las siguientes características:

Tener claridad de propósito: Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de objetivos curriculares del centro educativo.

Ser participativa: Involucrar activamente a todos los agentes de la educación teniendo en cuenta sus potencialidades de cada uno de ellos, para la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

Ser efectiva: La razón principal de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan a desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos desarrollando al máximo sus potencialidades para ser competentes para desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida. (p. 7)

#### *El rol del director en la escuela.*

Quiroz y Vásquez (2009) manifestaron que:

El proceso de conversión del rol del director en un profesional capaz no solamente de asumir funciones administrativas, sino de desarrollar

procesos de dirección científico-pedagógica de la gestión escolar, es una exigencia no sólo de las transformaciones acaecidas en la organización del trabajo, sino una consecuencia de los procesos de descentralización, de la autonomía en la gestión de las escuelas y de los cambios que se suscitan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se contraponen al rol tradicional del director que actúa aislado de los procesos de gestión educativa. (p. 68)

En ese sentido, así como existe un gerente en las empresas, las instituciones educativas como toda organización con vida propia necesitan de una persona que dirija el ritmo y de pautas a seguir en la institución. El rol del director, es un rol que no siempre se comprende plenamente porque se tiene una idea equivocada de que se llega a la oficina para hacer solo labores administrativas cosa que no es cierto. El director además de las labores administrativas es el encargado de supervisar la labor docente y el proceso de aprendizaje, es el encargado legal de la institución educativa ante las diferentes instancias del ministerio de Educación, así como también de lidiar con los padres de familia.

### **1.3.2. Teorías relacionadas al desempeño laboral.**

#### ***Enfoque por competencias.***

Como señaló, Beneitone et al. (2007):

En el proyecto Tuning se plantea que las competencias simbolizan una combinación activa de conocimiento, capacidades y habilidades. Fomentar las competencias es el objetivo primordial de los programas educativos. Las competencias se logran formar en varias unidades del curso y son valorados en diferentes etapas. Estas pueden estar fraccionado en competencias vinculados con un área específica del conocimiento y en competencias genéricas. (p. 37)

El Ministerio de Educación de Colombia (2003) planteó dos tipos de competencias:

la primera, laboral general orientada al desempeño en un entorno productivo sin considerar el cargo a ocupar o tipo de actividad a desarrollar y el segundo, laboral específica orientados a habilitar a la

persona para el desarrollo de funciones específicas en un ámbito productivo. (p. 21)

Colmee (2015) citado en Tobón (2010) sostuvo que:

las competencias es la armonía entre los conocimientos y habilidades que los directivos ponen en práctica en la realización de acciones sistemáticas orientadas a resolver problemas de índole laboral o cualquier actividad cotidiana, en ese sentido plantea que cada director debe poseer las siguientes competencias:

- Establecer relaciones de carácter social con los diferentes actores de la comunidad educativa mediante una comunicación adecuada con la finalidad de influir en el aprendizaje de los estudiantes
- Gestión de la acción pedagógica considerando el contexto y características de los estudiantes.
- Gestión de la institución educativa con los entes correspondientes para mejorar el funcionamiento y la infraestructura.
- Gestiona eficaz y rendición de cuentas que satisfagan las expectativas de los actores educativos.
- Crea un vínculo entre la escuela y la comunidad a través del dialogo atendiendo sus demandas y necesidades. (p. 5)

### ***Acepciones de desempeño laboral.***

Según Chiavenato (2000) definió el desempeño, como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización” (p. 231). En consecuencia, asevera que un buen desempeño de los trabajadores es la fortaleza más notable que posee una organización.

En otro concepto presentado por Bittel (2000), se propuso que el desempeño:

es dominado en gran medida por las expectativas que tiene el empleado respecto al trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. En ese sentido, el desempeño se asocia con las

habilidades y conocimientos que favorece las acciones del trabajador, en pro de fortalecer los objetivos de la institución o empresa. (p. 21)

También se considera que el desempeño laboral es:

un conjunto de acciones específicas, instaurado como el cumplimiento de las funciones, que está relacionado al contexto, al docente y estudiante, esto es el proceso de formación de niños y jóvenes que están bajo su responsabilidad, el cual se evalúa en competencia de la calidad. (Montenegro, 2003, p. 55)

Ghiselli (1998) mencionó cómo el desempeño está influenciado por cuatro factores: “la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p. 24). Galicia (2001) agrega a lo manifestado por Ghiselli que, “la persona debe detentar los aspectos conceptuales prácticos para poder realizar una determinada labor” (p. 87). Esto posibilita tener habilidades destrezas y conocimientos para el control de equipos, con la finalidad de interpretar los procedimientos e incorporar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades.

Para Peña (2002), “El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución” (p. 6).

### ***Desempeño directivo.***

Ministerio de Educación del Salvador (2008) sostuvo que:

El Director asume la conducción de la institución en relación a las metas y objetivos para ello debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurarse que no están improvisando sus clases a fin de garantizar una enseñanza de calidad en sus estudiantes. Esta actividad debe ser un proceso de reflexión crítica para la mejora continua de las prácticas pedagógicas (p. 24)

El Ministerio de Educación del Salvador (2008) también declaró que:

como parte de su desempeño el directivo también puede promover visitas de carácter pedagógico en los docentes para apoyar el

proceso pedagógico, buscando establecer una cultura de evaluación democrática, siendo para ello necesario contar con el apoyo del equipo pedagógico. (p. 26)

Minedu (2014) lo define como la “acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia” (p. 31).

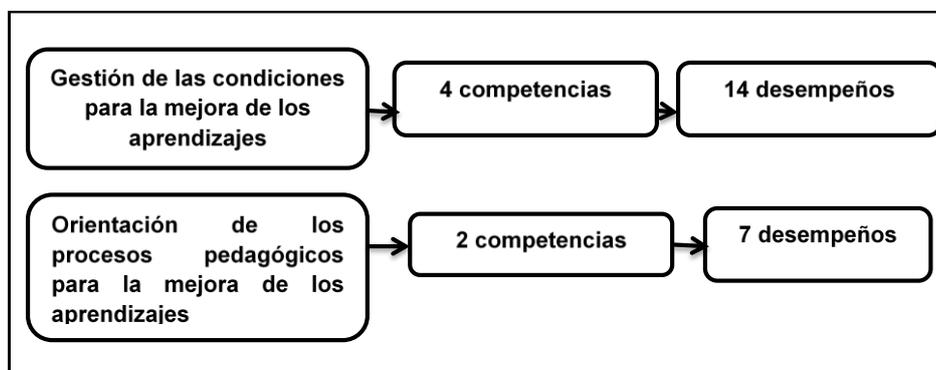


Figura 1. Estructura del desempeño directivo.

Nota: Minedu (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Perú

De acuerdo a lo planteado en el marco del buen desempeño directivo, el primer dominio está orientado a que el director en sus funciones de planificación no debe desligarse de las aulas, basándose en un modelo de gestión centrado básicamente en el aprendizaje de los estudiantes, a partir del liderazgo pedagógico permitiendo las condiciones necesarias para el desarrollo de los aprendizajes. Así mismo el director debe orientar el proceso pedagógico, a través del monitoreo y acompañamiento al docente, reflexionando sobre las falencias o dificultades que se presenta en el proceso pedagógico.

### ***Dimensiones del desempeño laboral de los directivos.***

#### ***Gestión de las condiciones para la mejora del aprendizaje.***

Minedu (2014) sostuvo que esta gestión:

comprende las competencias que le permiten gestionar al directivo en la construcción e implementación de la reforma en la escuela, gestionando las condiciones adecuadas para mejorar el aprendizaje mediante la planificación oportuna, la promoción de la convivencia

democrática e intercultural y permitiendo la participación de las familias y comunidad en general; y evaluando de forma sistemática la gestión de la institución educativa. (p. 33)

En el dominio I del desempeño directivo se contempla que, el directivo sea capaz de haber desarrollado cuatro competencias específicas que le permitan llevar una buena gestión para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Entre las competencias, señalados por Minedu (2014) se planteó que:

El directivo conduce la planificación en la institución educativa con participación de los docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos, teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima de la escuela, las particularidades de cada estudiante y el entorno que lo rodea orientándolo hacia el logro de aprendizajes significativos y duraderos.

El promover y mantener la participación de todos los actores educativos (docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos) para favorecer el aprendizaje de los estudiantes en un clima de respeto, colaboración recíproca y reconociendo la diversidad.

Asiste las condiciones operativas necesarias que permitan el desarrollo de aprendizaje de calidad, gestionando el uso adecuado de la infraestructura, materiales y recursos educativos de calidad.

Es líder en el proceso de evaluación de la gestión de la I. E., utiliza las herramientas y estrategias pertinentes para la rendición de cuentas y gestiona la información producida para la toma de decisiones en bienestar del educando. (pp. 38 – 41)

#### *Orientación de los procesos pedagógicos.*

Minedu (2014) sostuvo que la orientación de los procesos pedagógicos:

encierra todas las competencias del director que están orientadas hacia el crecimiento de la profesión docente y el proceso de acompañar de manera sistemática al docente con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. (p. 33)

El director es la persona que tiene a su cargo la conducción de la institución en donde influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa promoviendo una comunidad de aprendizaje con los docentes fundamentado en la práctica colaborativa, la autoevaluación profesional y la formación constante; orientada a la mejora de la práctica pedagógica asegurando logros de aprendizaje significativos.

Como parte de la orientación realiza acciones de gestión de la calidad en los procesos pedagógicos dentro de su institución educativa, mediante la promoción del logro de los aprendizajes a través de un acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta directivo - docente, con la finalidad de alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Ahora bien, el Minedu (2009) expuso que:

La orientación y monitoreo es un intercambio profesional, se produce a través del dialogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos generando emprendimientos sociales y culturales. Incluye algunas consultas a los estudiantes y otros procedimientos vinculados a la investigación acción. (p. 9)

Aguilar (2005) consideró que la función de supervisión de los directivos:

“conlleva acciones orientadas a mejorar la calidad de la enseñanza. Siendo un elemento facilitador del cambio educativo, pues debe concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en los docentes, el desarrollo de su competencia profesional elevando su autoestima y su autoconfianza” (pp. 30 - 31).

### ***Factores que influyen en el desempeño laboral.***

En el desempeño laboral se puede considerar algunos aspectos o factores que inciden que este se desarrolle de manera satisfactoria, entre ellos se considera el aspecto psicológico, el ambiente o entorno y aspectos familiares.

La satisfacción del trabajo, que según Davis y Newstrom (1991), engloba:

el conjunto de sentimientos positivos y negativos con los que el trabajador percibe su trabajo, que son manifestados en algunas

actitudes laborales. La cual se encuentra asociada a la esencia del trabajo y con los que constituye el ambiente laboral: estructura de la organización, supervisión, equipo de trabajo, entre otros elementos. (p. 203)

La capacitación del trabajador, lo cual para Drovett (1992) no es más que: un proceso de formación de habilidades y conocimientos el cual es implementado por el área de recursos humanos o talento humano con la finalidad de que el personal desempeñe su función dentro de la institución de la manera más eficiente posible. (p. 4)

Según Nash (1989) “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos” (p. 229). Los trabajadores bien capacitados ayudan a aumentar la productividad y las ganancias. La capacitación efectiva ahorra trabajo al reducir los tiempos en la resolución de problemas y ahorra dinero en el largo plazo mediante una mejor producción de calidad y de cantidad.

La autoestima, es otro elemento a considerar como factor preponderante en el desempeño laboral, originado a que es un sistema de necesidad del sujeto, revelando la necesidad por conseguir una nueva situación en la entidad, así como el anhelo de ser reconocido como parte del equipo de trabajo. La autoestima es muy esencial en aquellas labores que ofrecen oportunidades a las personas para demostrar sus habilidades y destrezas. Asociando con el trabajo permanente, la autoestima es un factor determinante y significativo, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contagiante con la alta exposición de verdaderos sentimientos, y por consiguiente se debe tener confianza en las propias características y ser flexibles ante situaciones conflictivas que presenten los trabajadores.

La interacción entre dos o más personas que conviven en un entorno laboral es importante para el desempeño, la cual no se manifiesta en la organización sino en todo ámbito. Las buenas relaciones humanas generan y sostienen entre los trabajadores relaciones cordiales, con vínculos amistosos, fundamentado en ciertas normas elaborado y aceptado por todos los miembros y, principalmente, en el reconocimiento y respeto de la persona humana. El buen trato en la interacción de los individuos considerando las opiniones de los subordinados. En este sentido, Solana (1973) afirmó que “De esta manera el

problema de la convivencia en un entorno laboral se aminora a los términos del respeto mutuo que es uno de los mecanismos esenciales de las relaciones interpersonales” (p. 187).

### ***Las competencias en el desempeño laboral.***

La forma y la calidad de cómo se desenvuelven los trabajadores o empleados en una empresa o institución se relaciona con el desempeño laboral. Benavides (2002) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que:

En la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. (p. 72)

Otra forma de estimar y evaluar lo realizado por los directivos es considerando a las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos planificados. En ese sentido, Robbins (2004), identificó tres habilidades de carácter administrativo principales: técnicas, humanas y conceptuales.

En este orden de ideas, Martins (2002) comentó que:

Las competencias facilitan estructurar todos los elementos de la gestión de recursos humanos a resultados macros o generales, preservando cada uno de sus elementos, sus características y dinámicas internas: selección, formación, evaluación, ascenso, reconocimiento y certificación. (p. 25)

Rubinstein, Godu y Yen (2003) expusieron que:

Hoy en día, el desempeño laboral y las competencias laborales son instrumentos que permiten propiciar el aumento del rendimiento de los trabajadores, de ahí parte la necesidad de relacionar la educación con el desempeño, de manera que encamine a que los sujetos encuentren en ella una formación favorecedora para su

formación integral y que se convierta en una posibilidad real de adherirse a la sociedad actual donde viven. (p. 77)

### ***Evaluación del acceso a cargos directivos.***

El proceso de selección de docentes que pretenden ocupar un cargo directivo y la evaluación de directivos, están fundamentados en estándares de desempeño que fueron establecidos en la Ley 29944 -Ley de Reforma Magisterial y su Reglamento aprobado con el D.S. 04 – 2013 – ED y el Marco de Buen desempeño directivo. El proceso de selección fundamentado en las normas ya mencionados inició el 26 de noviembre del 2012 fecha en que entró en vigencia la Ley 29944 año 2012 y el ejercicio de la función de los directivos y sub directores designados comenzó en el año 2015 luego de que empezó a regir la asignación remunerativa especial por cargo.

El proceso de evaluación que permite acceder a plazas orgánicas de directores y subdirectores consiste en dos etapas principales: la primera etapa denominado clasificatoria y es a nivel nacional y la segunda etapa que es únicamente con los docentes participantes que aprobaron la primera etapa y consiste en que resuelvan una casuística de gestión escolar.

Las etapas mencionadas anteriormente contienen una serie de actividades que son programadas por el Minedu que comprometen competencias y responsabilidades privilegiada o compartida con los gobiernos regionales mediante sus entes descentralizados de gestión educativa. “Dicha repartición de competencias y responsabilidades se sujeta sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo cumplimiento de los objetivos del concurso” (Minedu, 2014, p. 18).

### ***Características de un buen desempeño laboral.***

El entorno laboral es un aspecto tan complejo como el ser humano mismo, esto porque en una organización existen diferentes personas, cada uno con sus propias metas, motivaciones y una serie de elementos o factores que influyen en ciertas particularidades del desempeño de sus labores, entre las características generales que están relacionadas a las habilidades y conocimientos de cada individuo, Flores (2008) precisó las siguientes:

- La forma de relacionarse entre los funcionarios o directivos con los equipos de trabajo.
- La comunicación existente entre los diferentes trabajadores y niveles organizacionales, aquí se considera los elementos y medios de la comunicación.
- La tolerancia a la frustración, que está asociada a la capacidad de reaccionar frente a la acción de otro que piensa distinto a uno.
- La capacidad mantenerse efectivo adaptándose a diferentes ambientes laborales
- La iniciativa para proponer alternativas de solución en equipos de trabajo.
- El nivel de conocimiento que posee ya sea de nivel técnico o profesional así como también a la capacidad que posee de mantenerse a la tendencia del avance tecnológico y del conocimiento.
- La capacidad de desarrollarse y adaptarse a equipos de trabajo con la finalidad de alcanzar metas organizacionales. (p. 89)

### ***Términos básicos.***

#### *Desempeño.*

El desempeño se relaciona con la habilidad que tienen las personas para realizar un trabajo; así se define como la realización de una serie de actividades que deben cumplirse en una profesión y oficio (Montenegro, 2003).

#### *Desempeño laboral.*

Stoner (1994) definió:

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de

una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (p. 510)

#### *Gestión directiva.*

“Conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarante, 2000, p. 134).

#### *Liderazgo.*

“Actividad o proceso de influenciar a las personas para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (Kotter, 1988, p. 78).

#### *Monitoreo.*

Según Kameswara (2007), el monitoreo es la verificación regular de la calidad (viabilidad) y cantidad (número o peso).

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018?

#### **1.4.2. Problemas específicos.**

##### ***Problema específico 1.***

¿Qué relación existe entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018?

***Problema específico 2.***

¿Qué relación existe entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018?

***Problema específico 3.***

¿Qué relación existe entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018?

***Problema específico 4.***

¿Qué relación existe entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018?

**1.5. Justificación del estudio**

Según referencia Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la justificación indica el porqué de la investigación, exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 39). En ese sentido la investigación se justifica en los siguientes aspectos:

**1.5.1. Justificación teórica.**

Desde el aspecto teórico la investigación es importante porque se fundamenta en la teoría organizacional que considera a la gestión directiva como un conjunto de procesos sistemáticos llevadas a cabo por alguien que dirige una organización escolar para el bienestar de los estudiantes. Por otro lado el actuar del directivo o desempeño directivo se abordó desde los fundamentos planteados por el enfoque de competencias que fue considerado en el documento del Marco del buen desempeño directivo, que contempla una serie de dominios, competencias y desempeños para la evaluación del desempeño de la labor directiva en una entidad educativa.

### **1.5.2. Justificación práctica.**

Desde el aspecto práctico la investigación se justifica porque a partir de los hallazgos se ha considerado algunas sugerencias orientados a mejorar aspectos deficientes expuestos en la investigación respecto a la gestión y desempeño de los directivos de la RED 01 – UGEL 07 de San Borja.

### **1.5.3. Justificación metodológica.**

En la investigación también se considera la justificación metodológica porque el proceso investigativo cumple con el proceso metodológico riguroso que exige el enfoque cuantitativo. Por tanto, los resultados podrán ser utilizados a futuro por futuros investigadores como una referencia relacionada a las variables de estudio gestión directiva y desempeño directivo.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

Existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

### **1.6.2. Hipótesis específicas.**

#### ***Hipótesis específica 1.***

Existe relación significativa y positiva entre la dimensión pedagógica de la gestión y en el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

#### ***Hipótesis específica 2.***

Existe relación significativa y positiva entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

***Hipótesis específica 3.***

Existe relación significativa y positiva entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

***Hipótesis específica 4.***

Existe relación significativa y positiva entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

**1.7. Objetivos****1.7.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018.

**1.7.2. Objetivos específicos.*****Objetivo específico 1.***

Determinar la relación que existe entre la dimensión pedagógica y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018.

***Objetivo específico 2.***

Determinar la relación que existe entre la dimensión administrativa y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018.

***Objetivo específico 3.***

Determinar la relación que existe entre la dimensión organizacional y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018.

***Objetivo específico 4.***

Determinar la relación que existe entre la dimensión estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, 2018.

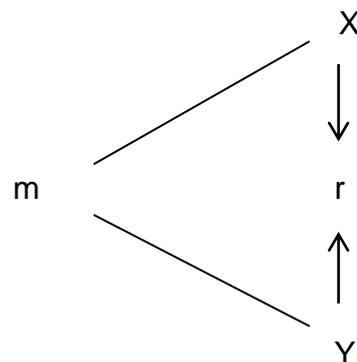
## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

Como diseño de investigación se asumió el diseño no experimental – transversal porque en el procedimiento para recolectar información sobre las variables de estudio gestión directiva y desempeño laboral de los directivos no fueron manipulados, tal como manifestaron Hernández, Fernández y Baptista (2010) este tipo de diseño se caracteriza porque:

No se realizó experimento alguno, no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de variables observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir, tal y como se dan en su contexto natural. (p. 151)

Así mismo se consideró transversal o transeccional porque los datos fueron recogidos en un solo momento, es decir que cada docente encuestado solo respondió por única vez cada uno de los instrumentos. De igual manera, de nivel correlacional porque se pretendió determinar el grado de relación existente entre las variables gestión directiva y desempeño laboral de los directivos, el cual se representa de la siguiente manera:



Donde:

X: Variable 1: gestión directiva

Y: Variable 2: desempeño laboral

## 2.2. Variables, operacionalización

### 2.2.1. Variable independiente: Gestión directiva.

Pozner (2000) la definió como “el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo, de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad educativa” (p. 22). El conjunto de acciones o actividades son consideradas en la acción pedagógica, administrativa, organizacional y el liderazgo.

Tabla 1

#### *Operacionalización variable Gestión directiva*

Dimensión	Indicadores	Items	Escala	Nivel Rango
Pedagógica	Motivación e intervención en procesos de aprendizaje Manejo de conflictos Promoción y seguimiento a planes	1 – 2	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3)	Eficiente [69 – 95] Medio eficiente [44 - 68]
		3	La mayoría de veces (4)	
		4 – 5	Siempre (5)	
Administrativa	Aplicación del reglamento y evaluación del personal Involucramiento y comunicación de políticas	6 – 7		Deficiente [19 – 43]
		8 – 10		
Organizacional	Clima y difusión del PEI Organización de actividades	11 – 12		
		13 – 14		
Liderazgo	Credibilidad y reconocimiento Cooperación, participación y responsabilidad	15 – 16		
		17 - 19		

*Nota:* Adaptado de Pozner (2000)

### 2.2.2. Variable dependiente: Desempeño directivo.

(Minedu, 2012a) definió como la “acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en

correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados” (p. 36)

Tabla 2

*Operacionalización variable Desempeño directivo*

Dimensión	Indicadores	Items	Escala	Nivel Rango
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce de manera participativa la planificación institucional	1 – 2	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3)	Bueno [77 – 105]
	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I. E.	3 – 6	La mayoría de veces (4) Siempre (5)	Regular [49 - 76]
	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.	7 – 11		Malo [21 – 48]
	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas.	12 – 14		
Orientación de los procesos pedagógicos	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la I. E.	15 – 17		
	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa	18 - 21		

*Nota:* Adaptado de Minedu (2014). Marco del buen desempeño directivo

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2010) se considera como población “al conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 52). Para la presente investigación se ha considerado a la totalidad de docentes del nivel secundaria de la Red 01 – UGEL 07 de San Borja que son en total 210 docentes de siete instituciones educativas que se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

*Población de estudio de la Red 01 \_ UGEL 07*

N°	Institución educativa	Docentes
1	San Luis	49
2	San Juan Masías	29
3	La Cantuta	16
4	Villa Jardín	27
5	Los Educadores	33
6	Madre Admirable	41
7	Apóstol San Pedro	15
	Total	210

*Nota:* Reporte de Redes educativas del portal del Minedu

### 2.3.2. Muestra.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifestaron que la muestra es una parte representativa de la población. Para extraer el tamaño de muestra se utilizó el procedimiento siguiente:

?	Tamaño de la población:	<input type="text" value="210"/>
?	Nivel de confianza (%):	<input type="text" value="95"/>
?	Margen de error (%):	<input type="text" value="5"/>
<b>CALCULAR</b>		Tamaño de la muestra: <b>137</b>

Siendo el tamaño de muestra igual a 137

Factor de afijación  $n/N = 0.65$

#### 2.3.2.1. Muestreo.

El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico aleatorio, es decir que se realizó una selección al azar en cada institución educativa, considerándose primero un muestreo por cada estrato o institución educativa.

Tabla 4

*Muestra de estudio de la Red 01 \_ UGEL 07*

N°	Institución educativa	Muestra de docentes por	
		Docentes	institución educativa
1	San Luis	49*0.65	32
2	San Juan Masías	29*0.65	19
3	La Cantuta	16*0.65	10
4	Villa Jardín	27*0.65	18
5	Los Educadores	33*0.65	21
6	Madre Admirable	41*0.65	27
7	Apóstol San Pedro	15*0.65	11
	Total	210	137

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

De acuerdo con Carrasco (2004), en este estudio se utilizó la técnica de la encuesta que permitió recolectar datos de la gestión directiva y desempeño de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07

##### **2.4.1. Instrumentos.**

Se utilizó dos cuestionarios para recopilar los datos en la investigación, el primero fue un cuestionario dirigido a docentes con 19 reactivos de escalas de respuesta tipo Likert para gestión directiva y el segundo instrumento también dirigido a docente para evaluar el desempeño de los directivos con escala tipo Likert de 21 reactivos o ítems.

##### **2.4.2. Ficha técnica del instrumento de gestión directiva.**

Nombre: Cuestionario de gestión directiva.

Autor: Olmedo (2015). La gestión directiva y el desempeño docente en el Liceo Salvadoreño.

Objetivo: Medir la gestión directiva por percepción de docentes.

Tiempo de aplicación: Aproximado 20 minutos.

Dimensiones: Pedagógica, administrativa, organizacional y liderazgo.

Escalas de medición: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), la mayoría de veces (4) y Siempre (5).

Nº ítem: 19 preguntas con escalas tipo Likert.

#### **2.4.3. Ficha técnica del instrumento de desempeño directivo.**

Nombre: Cuestionario de desempeño directivo.

Autor: Minedu (2014). Marco del buen desempeño directivo.

Objetivo: Medir el desempeño directivo por percepción de docentes.

Tiempo de aplicación: Aproximado 20 minutos.

Dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos.

Escalas de medición: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), la mayoría de veces (4) y siempre (5).

Nº ítem: 21 preguntas con escalas tipo Likert.

#### **2.4.4. Validez.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 201), la validez es el “grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. El tipo de validez en la presente investigación fue de contenido, para el cual se recurrió a expertos en la materia quienes determinaron aspectos cualitativos del instrumento.

Tabla 5

#### *Resultados de validación de la variable*

Apellidos y Nombres	Valoración
Dr. Sánchez Ortega Jaime Agustín	Existe suficiencia
Dra. Soria Pérez Yolanda Felicitas	Existe suficiencia
Mg. Livia Aliaga César Eloy	Existe suficiencia
Mg. Villareal Magán Pelagia Cecilia	Existe suficiencia
Mg. Ventura Vega Dalila Mercedes	Existe suficiencia

#### **2.4.5. Confiabilidad.**

Kerlinger y Lee (2002) definieron confiabilidad como el “grado en que un

instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 75). Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 20 sujetos con características similares a la muestra de estudio.

Tabla 6

*Resultados de la confiabilidad*

Instrumentos	Resultado del Alfa de Crombach
Cuestionario de gestión directiva	0,965
Cuestionario de desempeño directivo	0,980

Los resultados de la confiabilidad que se aprecia en la tabla 6, mediante el Alfa de Crombach indican que los instrumentos son confiables, siendo los resultados de 0,965 para el instrumento de gestión directiva y de 0,980 para el desempeño directivo. Por tanto, se puede aplicar a la muestra de estudio.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

El análisis de los datos recopilados se realizó mediante procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales. Para el proceso estadístico se utilizó el Software SPSS versión 22 organizando los datos en tablas de frecuencias y figuras en barras.

El análisis inferencial para la comprobación de hipótesis se realizó mediante el estadístico de Regresión logística ordinal con la finalidad de comprobar la influencia de una variable en otra.

## 2.6. Aspectos éticos

Los valores y la ética ha sido una constante en el desarrollo de la presente investigación, para ello se ha considerado los siguientes aspectos:

- (1) Todas las fuentes bibliográficas utilizadas en la investigación están correctamente citados de acuerdo a normas APA.

- (2) Se cuidó meticulosamente la confidencialidad y reserva de los datos de los participantes de la investigación.
- (3) Los resultados obtenidos en esta investigación son producto de los datos obtenidos en el proceso de recolección mediante los instrumentos considerados en la investigación.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

#### 3.1.1. Descripción de la gestión directiva.

Tabla 7

*Resultado por niveles de la gestión directiva*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Deficiente	1	1	1
Eficiente	108	79	79
Medio eficiente	28	20	20
Total	137	100	100

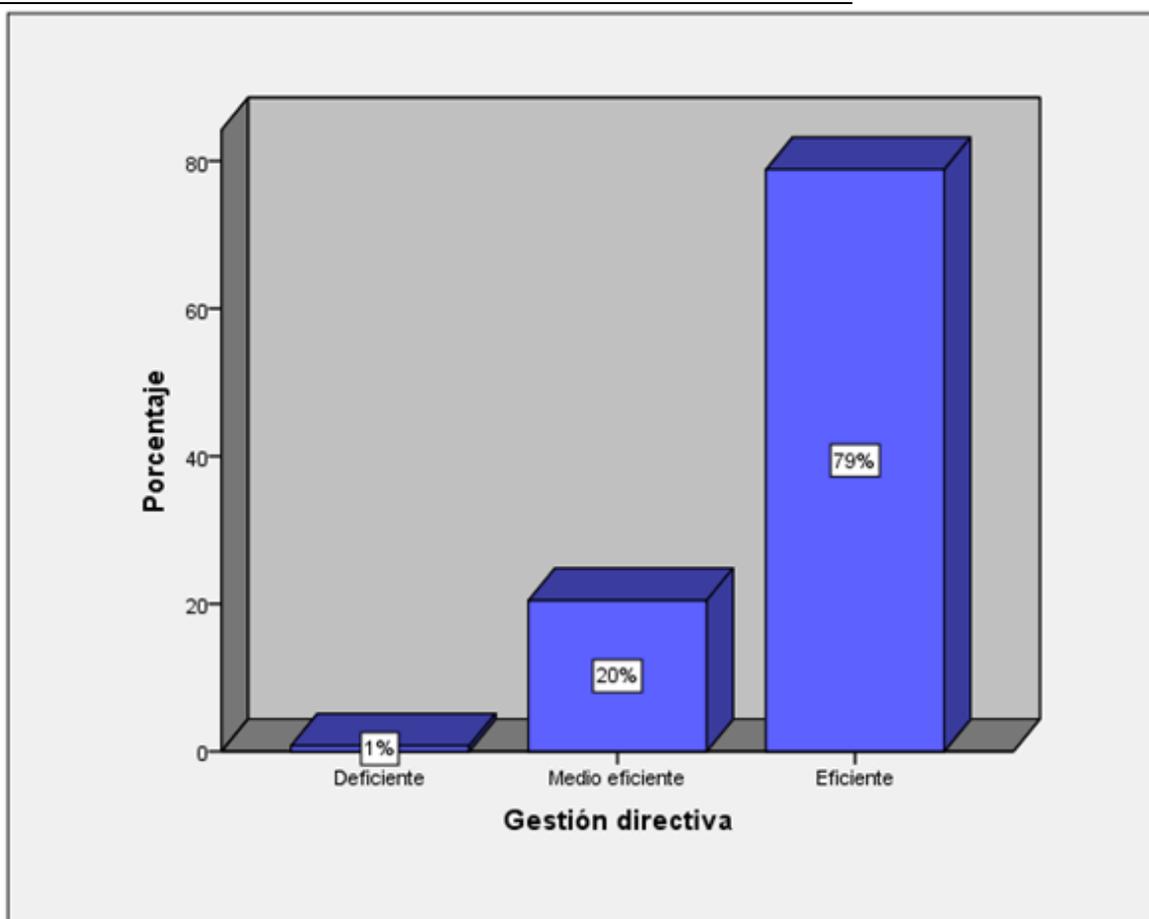


Figura 2. Gestión directiva en porcentajes

En la tabla 7 y figura 2 se observa que la gestión directiva de acuerdo al 79% de encuestados es eficiente, el 20% considera de nivel medio eficiente y solo

un encuestado manifiesta como deficiente la gestión que realizan los directivos de la RED 01 de la UGEL 07 de San Borja.

Tabla 8

*Resultado por niveles de la dimensión pedagógica*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Deficiente	1	1	1
Eficiente	99	72	72
Medio eficiente	37	27	27
Total	137	100	100

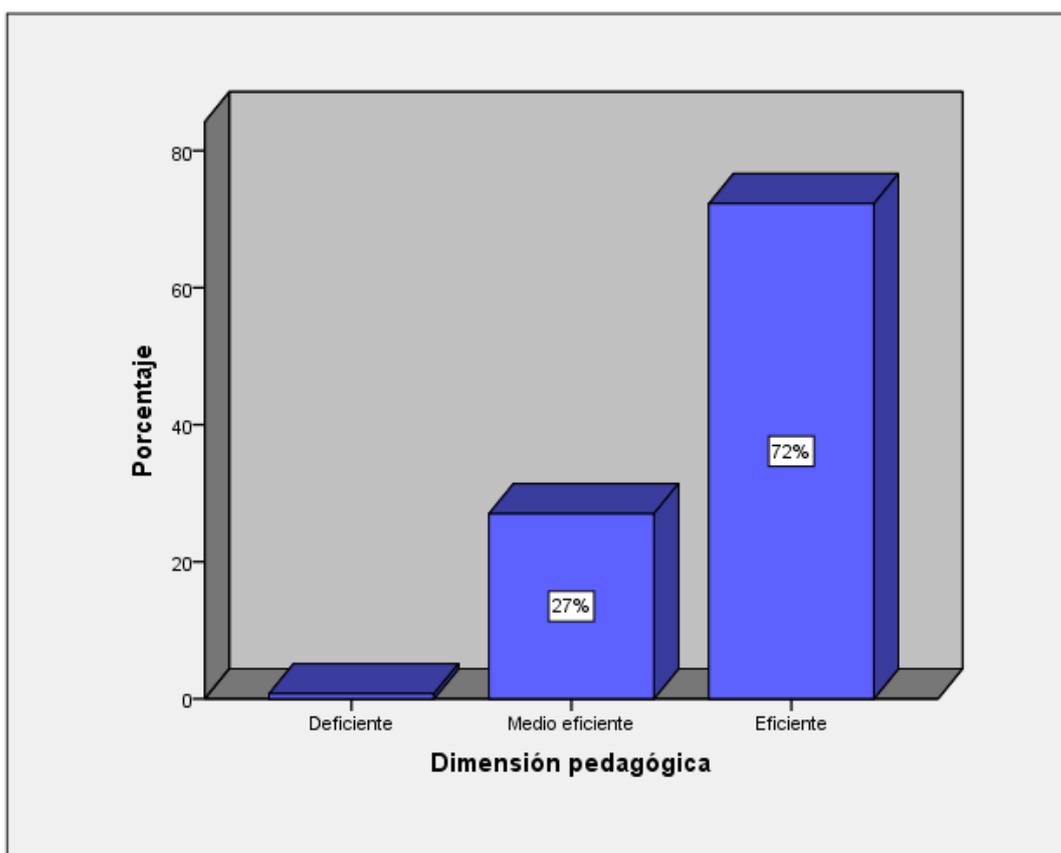


Figura 3. Dimensión pedagógica en porcentajes

En la tabla 8 y figura 3 se observa que la dimensión pedagógica de acuerdo al 72% de encuestados es eficiente, el 27% considera de nivel medio

eficiente y solo el 1% manifiesta como deficiente la dimensión pedagógica de la gestión de los directores que realizan en la RED 01 de la UGEL 07 de San Borja.

Tabla 9

*Resultado por niveles de la dimensión administrativa*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Deficiente	2	1	1
Eficiente	99	72	72
Medio eficiente	36	26	26
Total	137	100	100

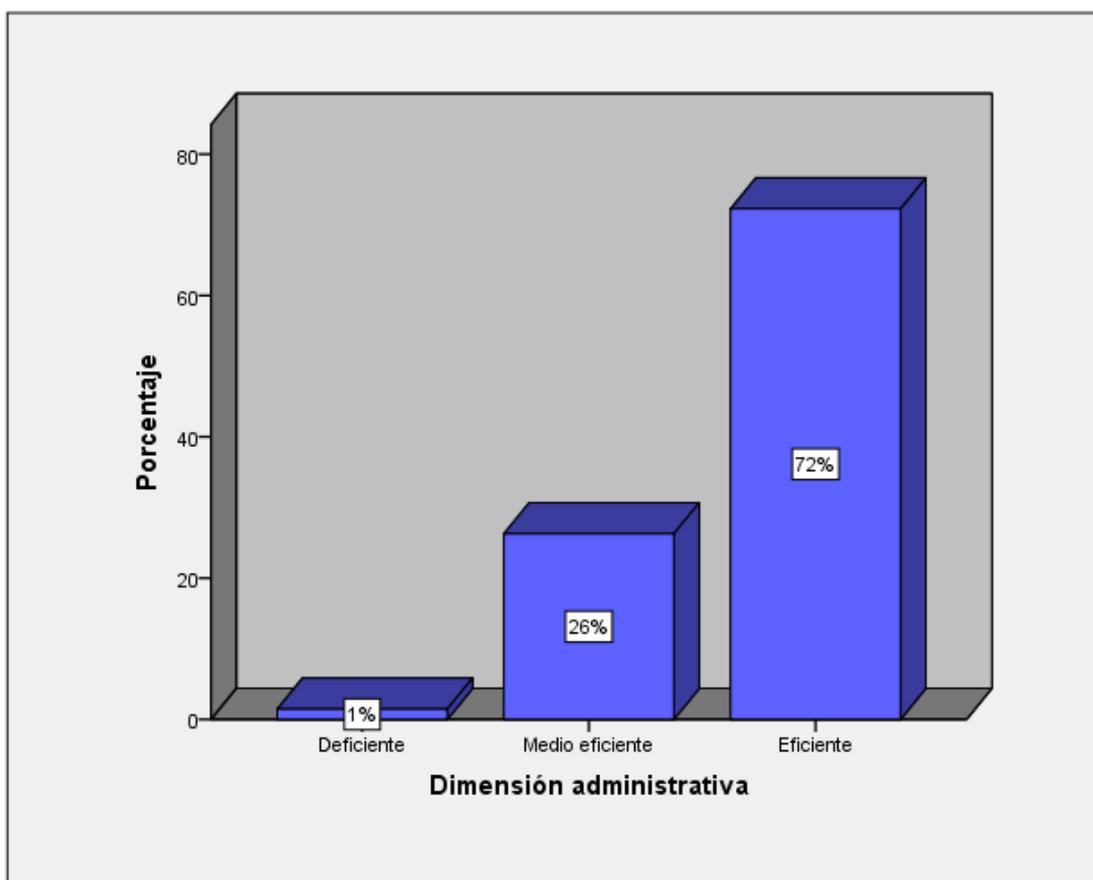


Figura 4. Dimensión administrativa en porcentajes

En la tabla 9 y figura 4 se observa que la dimensión administrativa de acuerdo al 72% de encuestados es eficiente, el 26% considera de nivel medio eficiente y solo

el 1% manifiesta como deficiente la dimensión administrativa de la gestión de los directores en la RED 01 de la UGEL 07 de San Borja

Tabla 10

*Resultado por niveles de la dimensión organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Eficiente	114	83	83
Medio eficiente	23	17	17
Total	137	100	100

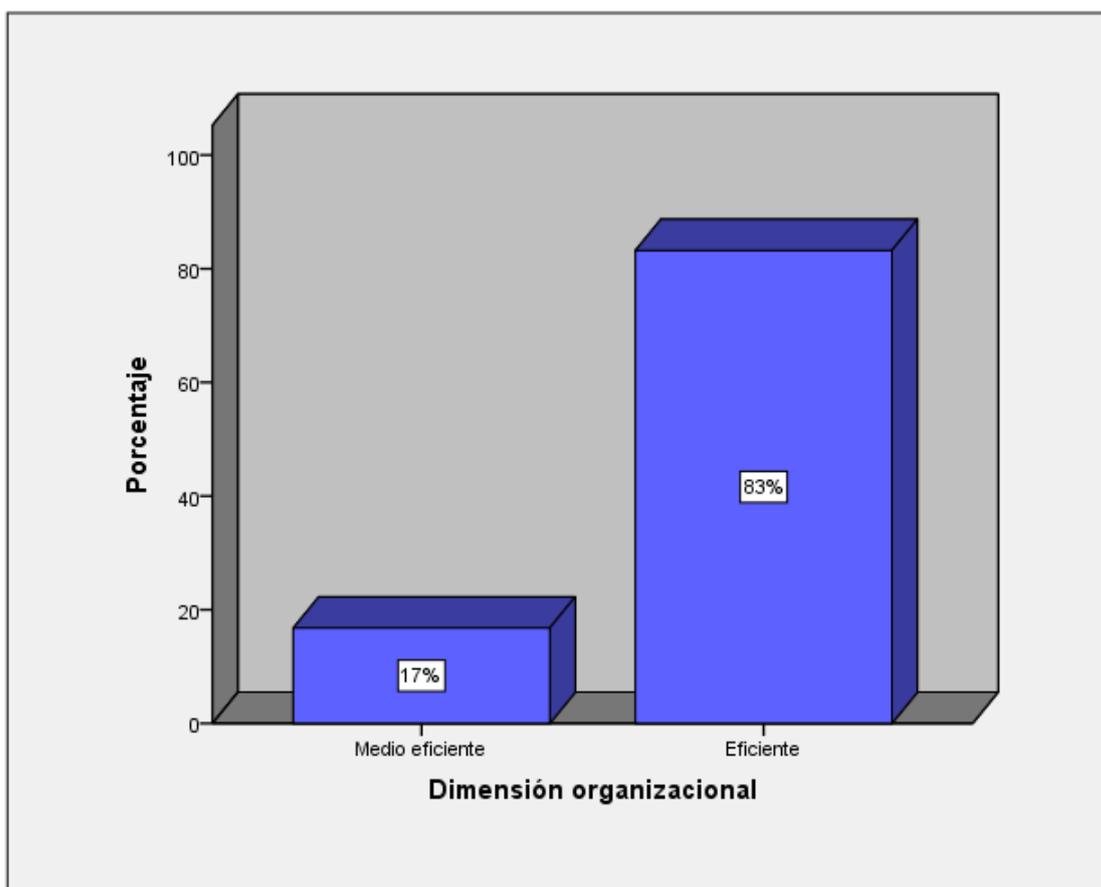


Figura 5. Dimensión organizacional en porcentajes

En la tabla 10 y figura 5 se observa que la dimensión organizacional de acuerdo al 83% de encuestados es eficiente, el 17% considera de nivel medio eficiente y

no existe casos que manifiesten como deficiente la dimensión organizacional de la gestión realizada por los directores en la RED 01 de la UGEL 07 de San Borja

Tabla 11

*Resultado por niveles de la dimensión liderazgo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Deficiente	2	1	1
Eficiente	103	75	75
Medio eficiente	32	23	23
Total	137	100	100

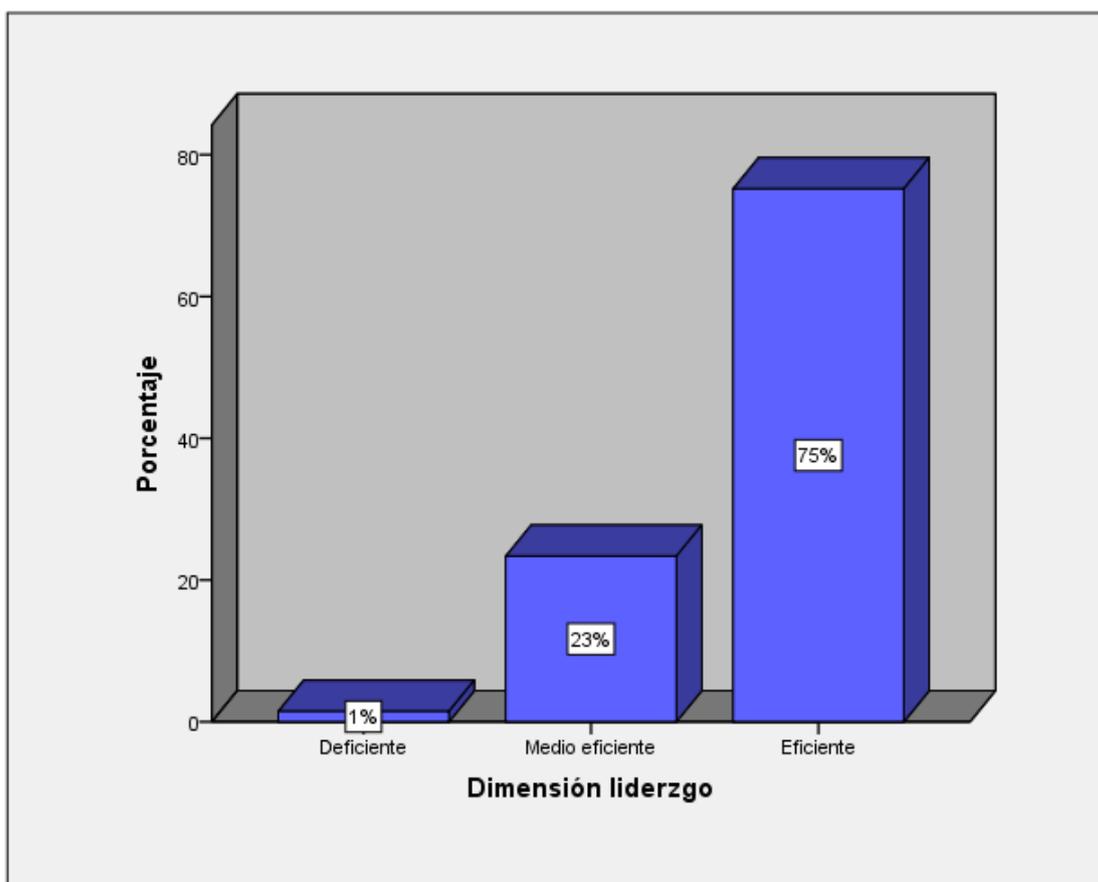


Figura 6. Dimensión liderazgo en porcentajes

En la tabla 11 y figura 6 se observa que la dimensión liderazgo de acuerdo al 75% de encuestados es eficiente, el 23% considera de nivel medio eficiente y el

1% manifiesta como deficiente la dimensión liderazgo de la gestión realizada por los directores en la RED 01 de la UGEL 07 de San Borja

Tabla 12

*Resultado por niveles del desempeño laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bueno	110	80	80
Regular	27	20	20
Total	137	100	100

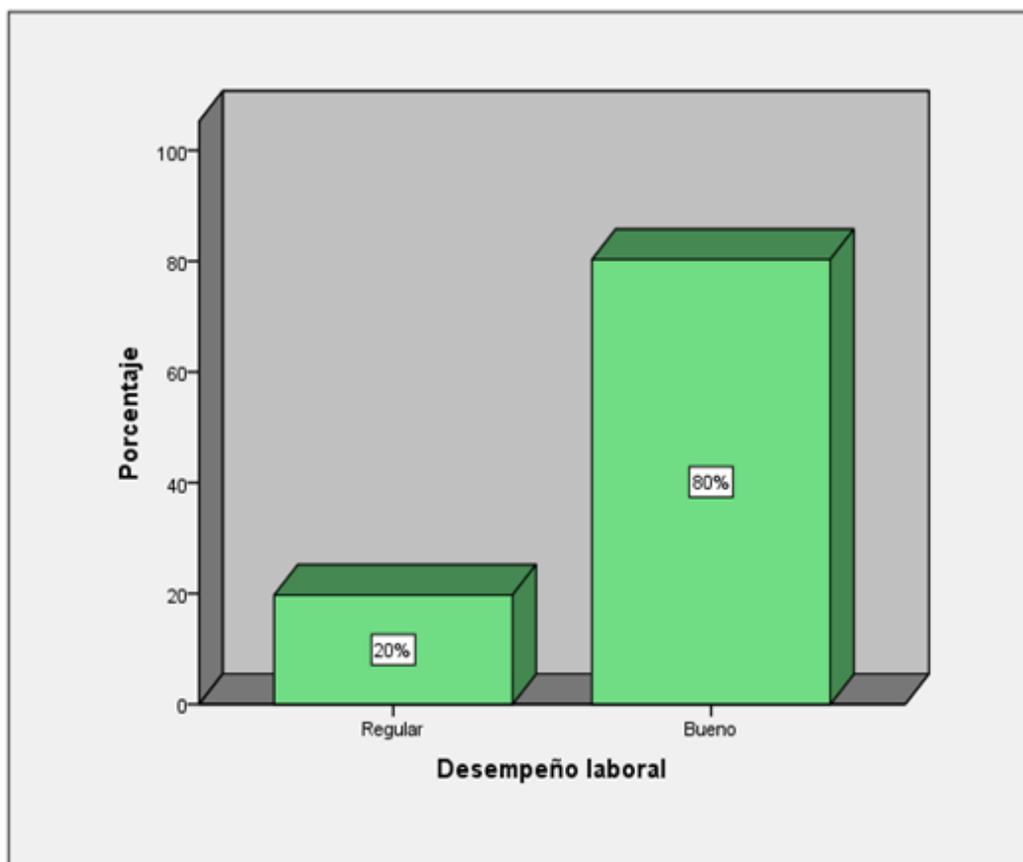


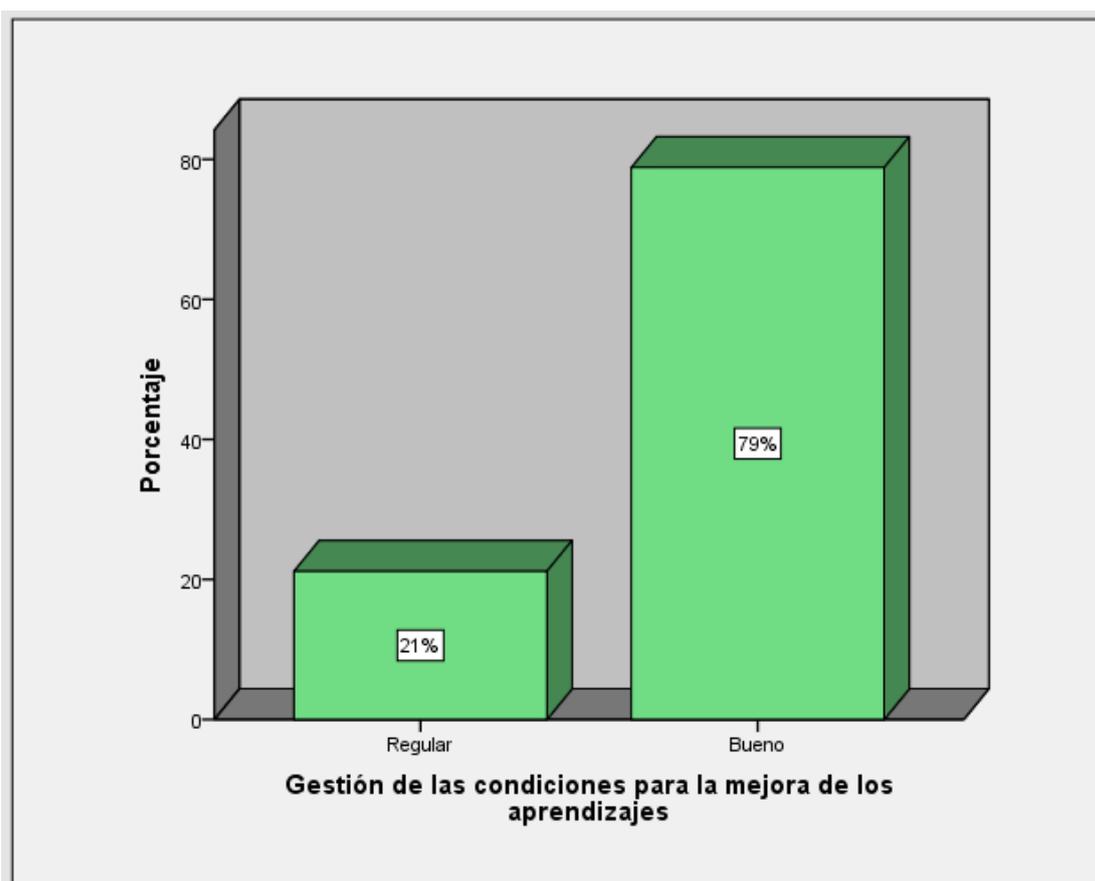
Figura 7. Desempeño laboral de los directivos en porcentajes

Los resultados de la figura 3 y tabla 8 muestran que, el desempeño de los directivos de la RED 01 – UGEL 07 de San Borja es de nivel bueno según el 80% de encuestado y el 20% considera de nivel regular.

Tabla 13

*Resultado por niveles de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bueno	108	79	79
Regular	29	21	21
Total	137	100	100



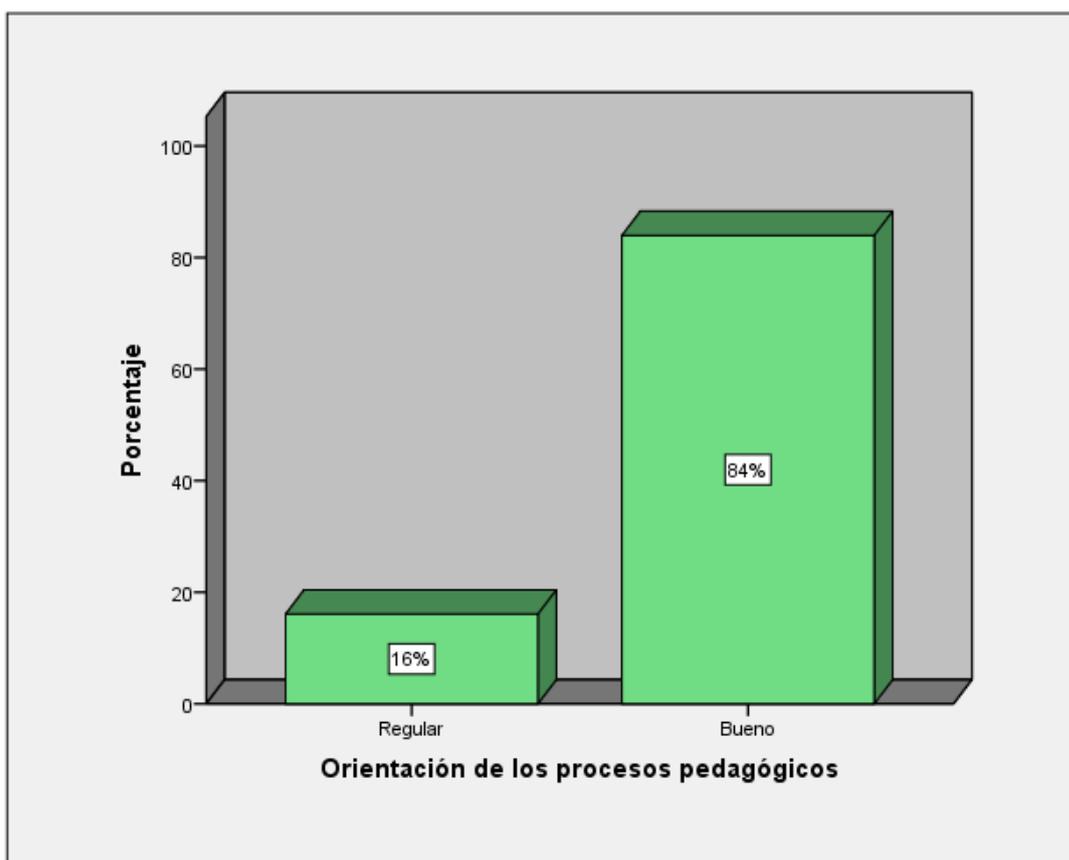
*Figura 8. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los directivos en porcentajes*

Los resultados de la figura 8 y tabla 13 muestran que, el desempeño en cuanto a la gestión de las condiciones para la mejora del aprendizaje de los estudiantes es de nivel bueno según el 79% de encuestado y el 21% considera de nivel regular.

Tabla 14

*Resultado por niveles de la orientación de los procesos pedagógicos*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bueno	115	84	84
Regular	22	16	16
Total	137	100	100



*Figura 9. Orientación de los procesos pedagógicos de los directivos en porcentajes*

Los resultados de la figura 9 y tabla 14 muestran que, el desempeño en cuanto a la orientación de los procesos pedagógicos es de nivel bueno según el 84% de encuestados y el 16% considera de nivel regular.

### 3.2. Prueba de hipótesis

#### 3.2.1. Prueba de hipótesis general.

$H_0$ = No existe relación entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

$H_1$ = Existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

Tabla 15

*Correlación entre la gestión directiva y desempeño laboral*

		Gestión directiva	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión directiva	1,000	,771**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	137	137
Desempeño laboral	Desempeño laboral	,771**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	137	137

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 15 se observa los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman en el que indica una relación existente entre las variables gestión directiva y desempeño laboral de los directivos de 0,771, el cual indica es moderado y positivo.

Además, el sig. bilateral de 0,000 es menor que el valor  $\alpha$ , lo que significa que la relación existente entre las variables es muy significativa. Del análisis se concluye que: existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el

desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

### 3.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

$H_0$ = No existe relación entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

$H_1$ = Existe relación significativa y positiva entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

Tabla 16

*Correlación entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y desempeño laboral*

			Pedagógica	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,675**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,675**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		137	137	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 16 se observa los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman en el que indica una relación existente entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de 0,675, el cual se interpreta de nivel moderado y positivo.

Además, el sig. bilateral de 0,000 es menor que el valor  $\alpha$ , lo que significa que la relación existente entre las variables mencionadas es muy significativa. Del análisis anterior se concluye que: existe relación significativa y positiva entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

### 3.2.3. Prueba de hipótesis específica 2.

$H_0$ = No existe relación entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

$H_1$ = Existe relación significativa y positiva entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

Tabla 17

*Correlación entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y desempeño laboral*

		Desempeño		
		Administrativa	laboral	
Rho de Spearman	Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,695**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,695**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 17 se observa los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman en el que indica una relación existente entre la dimensión

administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de 0,695, el cual se interpreta de nivel moderado y positivo.

Además, el sig. bilateral de 0,000 es menor que el valor  $\alpha$ , lo que significa que la relación existente entre las variables mencionadas es muy significativa. Del análisis anterior se concluye que: existe relación significativa y positiva entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

### 3.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

$H_0$ = No existe relación entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

$H_1$ = Existe relación significativa y positiva entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

Tabla 18

*Correlación entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y desempeño laboral*

		Desempeño		
			Organizacional	laboral
Rho de Spearman	Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,744**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,744**	1,000
	laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 18 se observa los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman en el que indica una relación existente entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de 0,744, el cual se interpreta de nivel moderado y positivo.

Además el sig. bilateral de 0,000 es menor que el valor  $\alpha$ , lo que significa que la relación existente entre las variables mencionadas es muy significativa. Del análisis anterior se concluye que: existe relación significativa y positiva entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

### 3.2.5. Prueba de hipótesis específica 4.

$H_0$ = No existe relación entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018.

$H_1$ = Existe relación significativa y positiva entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

Tabla 19

*Correlación entre la dimensión liderazgo de la gestión directiva y desempeño directivo*

			Estilo de liderazgo	Desempeño o laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,729**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,729**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 19 se observa los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman en el que indica una relación existente entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de 0,729, el cual se interpreta de nivel moderado y positivo.

Además el sig. bilateral de 0,000 es menor que el valor  $\alpha$ , lo que significa que la relación existente entre las variables de estudio es muy significativa. Del análisis anterior se concluye que: existe relación significativa y positiva entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07.

## **IV. Discusión**

Después de analizar los resultados mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman, en este capítulo se aborda la discusión de los resultados obtenidos en esta investigación con otros hallazgos de investigaciones que se consideraron en los trabajos previos de la investigación.

La problemática principal considerada en la presente investigación fue ¿Qué relación existe entre las variables gestión directiva y desempeño laboral de los directivos de la RED 01 – UGEL 07?, para el cual mediante la revisión de la literatura se pudo formular el supuesto de que existe relación significativa y positivo entre las variables de estudio. La contrastación mediante el coeficiente de correlación de Rho Spearman determinó que si existe una relación significativa y positiva entre las variables de estudio gestión directiva y desempeño laboral de los directivos con datos estadísticos de  $r = 0,771$  y  $p = 0,000$ , el cual se entiende que a mejor gestión escolar de los directivos también mejora positivamente el desempeño laboral.

Las variables de estudio han sido abordadas en otras investigaciones tanto en el contexto nacional como internacional, es así que Chiang y San Martín (2015) en su artículo de investigación llegó a determinar que existe relación entre la satisfacción y desempeño laboral en niveles altos de los funcionarios de una municipalidad, en ese sentido existe una similitud respecto a la variable desempeño laboral del cual se puede concluir que, además de la gestión directiva hay presencia de otras variables como la satisfacción con las cuales está estrechamente relacionados.

También se considera la investigación realizada por los autores Quintero, Africano y Faría (2008) quienes se plantearon como objetivo diagnosticar el clima organizacional y desempeño laboral de la empresa de Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago y llegaron a la conclusión de que un clima positivo en la organización determina el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores. En ese sentido los directivos son los encargados de gestionar un clima positivo en la institución educativa, el cual tendrá un efecto de desempeño positivo.

Una investigación muy similar fue realizada por Narea y Paez (2015) el cual tuvo finalidad conocer si clima organizacional determina el desempeño de los directivos y docentes. En los hallazgos indicaron que de acuerdo a la mayoría de encuestados a veces el clima si incide en el desempeño laboral, además de

indicar que una gestión eficaz si incide en la motivación del desempeño laboral de los directivos, siendo este resultado muy similar al hallazgo principal de esta investigación.

Otra investigación que abordó el desempeño laboral fue realizada por Guardiola y Basurto (2015) con la finalidad de establecer la autopercepción de los directivos del nivel de inteligencia emocional como un factor predictor en el desempeño laboral, mostrando como resultado por correlación de  $r = 0,614$  y nivel de significancia menor a  $0,05$ . Así mismo determinaron que la inteligencia emocional es una variable predictora del desempeño laboral en un  $66\%$ . Del análisis se puede considerar que el desempeño laboral es una variable que tiene factores psicológicos como la inteligencia emocional y también de gestión.

En el ámbito nacional también se han realizado muchas investigaciones referentes a las variables de estudio, en este estudio se ha considerado como referentes algunos de ellos. Así tenemos la investigación realizado por Torres y Zegarra (2015) abordando el clima organizacional y desempeño laboral, entre las conclusiones indicaron que las variables a un nivel de significancia del  $5\%$  ( $0,05$ ) y  $r = 0,828$  determinaron que existe correlación positiva fuerte y significativa. De acuerdo a otros estudios realizados el clima de la organización es un aspecto determinante en el desempeño laboral.

Por su parte, Alarcón (2013) realizó una investigación sobre la gestión educativa y calidad de la educación con el objeto de analizar si estas variables se relacionan, en el hallazgo principal manifestó que las variables de estudio si existe relación significativa y positiva entre las variables gestión de calidad de acuerdo a  $r = 0,825$  y  $\text{sig} = 0,003$ , además de considerar que los aspectos de eficiencia, eficacia y equidad de la calidad de educación considerado como dimensiones se relacionan con la gestión educativa. La calidad de la educación tiene que ver con los aspectos pedagógicos que el directivo realiza como la supervisión y monitoreo de líder pedagógico, en ese sentido los resultados de la investigación de Alarcón tiene mucha similitud en sus resultados respecto a la presente investigación.

La investigación de Pérez (2016) frente a esta investigación es muy similar, dado que tuvo por la finalidad de determinar la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente. En la conclusión principal de la investigación realizada indica que si hay relación positiva y significativa entre las variables de

estudio, siendo esta de nivel moderado. La diferencia radica en que se trató sobre el desempeño laboral de los docentes y no de los directivos, siendo diferente el rol de desempeño en cada uno, pues como parte de su desempeño el directivo orienta, supervisa, monitorea la labor docente; mientras que el docente desarrolla labor pedagógica en el proceso educativo y esta es observada y guiada por el directivo, pero con ambos aspectos se relaciona la gestión del directivo. Otra investigación similar fue realizada por Olmedo (2015) que sirvió de orientación en el instrumento de gestión directiva. Esta investigación se planteó como objetivo de estudio determinar las relaciones existentes entre las dimensiones de la gestión directiva pedagógica, administrativa, organizativa y de liderazgo con las dimensiones profesional, social y de identidad marista del desempeño docente. En los hallazgos manifestó que la gestión llevada a cabo por los directivos y el desempeño docente existe una relación positiva de nivel medio, además de mencionar que respecto a la dimensión pedagógica y profesional del docente hay una débil relación.

Por último se consideró la investigación realizada por Tamay (2017) quien se planteó como finalidad explicar la influencia existente de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015. En hallazgo de Tamay difiere completamente del resultado obtenido en esta investigación dado que en su conclusión manifiesta que la gestión administrativa influye en el desempeño laboral pero negativamente, la explicación puede estar dado en que la información fue obtenida a través de los trabajadores administrativos, y estos si consideran que la gestión administrativa, que es parte de la gestión directiva influya en el desempeño de sus labores pero negativamente, aun cuando un buen porcentaje de 45,7% de encuestados manifestaron sentirse motivados con su desempeño.

## **V. Conclusiones**

- Primera: El coeficiente de Rho Spearman determinó que existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, con datos estadísticos de  $r= 0,771$  y  $p= 0,000$ .
- Segunda: El coeficiente de Rho Spearman determinó que existe relación significativa y positiva entre la dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, con datos estadísticos de  $r= 0,675$  y  $p= 0,000$ .
- Tercera: El coeficiente de Rho Spearman determinó que existe relación significativa y positiva entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, con datos estadísticos de  $r= 0,695$  y  $p= 0,000$ .
- Cuarta: El coeficiente de Rho Spearman determinó que existe relación significativa y positiva entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, con datos estadísticos de  $r= 0,744$  y  $p= 0,000$ .
- Quinta: El coeficiente de Rho Spearman determinó que existe relación significativa y positiva entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la RED 01 – UGEL 07, con datos estadísticos de  $r= 0,729$  y  $p= 0,000$ .

## **VI. Recomendaciones**

Primera: A los directivos de la RED 01 – UGEL 07 se recomienda mejorar los aspectos relacionados a la comunicación, el liderazgo que genere conocimiento y ayude a las personas que dependen del directivo. Estas habilidades y competencias se pueden lograr participando en talleres o intercambios culturales y/o experiencias con otras instituciones educativas. Este cúmulo de competencias y habilidades le permitirá mejorar también el desempeño de la labor directiva.

Segunda: Los directivos como parte de su función realizan gestión pedagógica, para ello es importante que ellos reflexionen sobre la planificación de los procesos pedagógicos, orientando adecuadamente a los docentes en la planificación de las estrategias, recursos, uso del tiempo y evaluación. La realización de estas acciones oportunamente se verá reflejada en el desempeño de su labor frente a la orientación de los procesos pedagógicos, una mala planificación curricular puede generar contratiempos en el desempeño laboral.

Tercera: A los directivos de la RED 01 – UGEL 02 se recomienda gestionar el conocimiento en el uso de las herramientas tecnológicas para la administración de los recursos de la institución educativa, ya que podrán tener un mejor control de los procesos administrativos y reducirán el tiempo, siendo una gestión administrativa más eficiente.

Cuarta: Se recomienda actualizarse permanentemente en los conocimientos y habilidades respecto al proceso de organización que se realiza en la gestión directiva previa reflexión crítica de los resultados obtenidos.

Quinta: El liderazgo es uno de los elementos principales de la gestión directiva, en ese sentido los directivos hoy en día son líderes pedagógicos y para ello es necesario que potencien la habilidad de liderazgo para orientar y guiar pertinentemente a los miembros de la comunidad educativa.

## **VII. Referencias**

- Aguilar, G. (2005). *Opciones y Condicionantes de la supervisión educativa en Olancho. Tegucigalpa, M.D.C.* (Tesis de Master en Gestión Educativa, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán). Honduras
- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana.* (Tesis de Maestro en educación. Universidad San Martín de Porres. Perú). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon\\_msz.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf)
- Amarante, A. (2000). *Gestión directiva.* Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas.* Barcelona: Ice-Horsori.
- Antúnez, S. y Gairin, J. (1996). *La organización escolar. Práctica y fundamentos.* (7ª ed). Barcelona: Ed Graó.
- Arbalaez, G. y Mendoza, P. (2017). *Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del* *Revista Scielo 78(2), pp. 154 – 160.*
- Beneitone, P., Esquetini, C, Gonzales, J., Marty, M, Siufi, G. y Wagennar, R. (2007). *Informe Final del proyecto Tuning América Latina: Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina.* Recuperado en: [http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com\\_docman&Itemid=191&task=view\\_category&catid=22&order=dmdate\\_published&ascdesc=DESC](http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_docman&Itemid=191&task=view_category&catid=22&order=dmdate_published&ascdesc=DESC)
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal.* Traducción José Real Gutiérrez
- Carrasco, S. (2004). *Metodología de la Investigación científica.* 2da Reimpresión. Lima: Editorial San Marcos.
- Colmee (2015). *Evaluación de las competencias directivas.* México
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Cien & Trab, 17 (54), pp. 159-165*
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* (5ª. Ed). Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

- Davis, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la Salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires.
- Fundación universitaria Luis Amigo (s/f). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Colombia. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *Revista Científico Metodológica*, 61, pp. 1 – 12
- Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Guardiola, C. y Basurto, K. (2015). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. *Revista Apuntes Universitarios*, 1(1), pp. 69 - 77. Recuperado de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra\\_universitarios/article/view/110/113](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/110/113)
- Gutiérrez, G., Chaparro, A. y Azpillaga, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Revista Innovación educativa*, 17(54), pp. 41 – 60
- Flores, J. (2008). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Editorial: Universidad del Pacífico. Lima, Perú
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed). México: Mc Graw-Hill
- Ina, M., Martin, M., Ruddock, G. O'Sullivan, C. y Preuschoff, C. (2009). *TIMSS 2011 Assessment Frameworks*. Boston: International Association for the Evaluation of Educational Achievement; International Study Center.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. USA: Free Press
- Mertens L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones*. Uruguay: CINTERFOR-OIT
- Ministerio de educación del Salvador (2008). *Dirección escolar efectiva*. El Salvador. Recuperado de

file:///C:/Users/USER/Downloads/direccion\_escolar\_efectiva\_elsalvador.pdf

- Ministerio de Educación (2009). Manual de supervisión pedagógica. Lima Perú: Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa DISDE: Área de Supervisión Educativa. Primera Edición.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima
- Ministerio de educación de Colombia (2003) Competencias Laborales: *Base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Documento de Trabajo. Bogotá.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Editorial: Norma. Colombia
- Narea, N. y Paez, M. (2015). *El clima organizacional incide en el desempeño directivo y docente de la Escuela Vespertina Obando Pacheco, en el año lectivo 2014 – 2015*. (Tesis de licenciatura. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Ecuador). Recuperado de [repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf](http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1460/1/T-ULVR-1456.pdf)
- Núñez, I. y Vera, R. (1990). *Participación de las organizaciones de docentes en la calidad de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)
- Olmedo, J. (2015). *La gestión directiva y el desempeño docente en el Liceo Salvadoreño*. (Tesis de Maestro en gestión educativa. Universidad Marcelino Champagnat. Perú). Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UMCH\\_c6530bd2cbd2cf07a42044d405bc3822e](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UMCH_c6530bd2cbd2cf07a42044d405bc3822e)
- Pacco, N. (2017). Desempeño directivo y docente en las IES estatales del distrito de Pomata – Chucuito. Tesis de magister en Educación. Universidad Nacional del Altiplano. Perú
- Pérez, C. (2016). *La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Brisas Del Chinchipe de Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa De La Provincia De Jaén*. (Tesis de

- Maestría en Ciencias. Universidad Nacional de Cajamarca). Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1268/LA%20GESTI%C3%93N%20DIRECTIVA%20Y%20SU%20RELACI%C3%93N%20CON%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20DOCENTE%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20EDUCATIVAS%20DE%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. (5ª.ed). Argentina: Aique editorial
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IIPE
- Quintero, N. Africano, N. y Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*. Revista Negotium / Ciencias Gerenciales, 3(9), pp. 33 - 51
- Quiroz, P. y Vásquez, F. (2009). La profesionalización del Director. *Revista Integra Educativa*, 2(3), pp. 67 – 86
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), pp. 253-267
- Rubinstein A, Godue Ch, Yen E. (2003). Introducción. En: Documentos Técnicos de Trabajo, I Reunión Iberoamericana de Expertos en Certificación Profesional y Acreditación de Programas de Medicina Familiar. Isla Margarita, Venezuela
- Tamay, J. (2017). *La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica “Los Ángeles De Chimbote”, Chiclayo 2015*. (Universidad de Sipán. Perú).
- Torres, E. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Revista Comunicación* 6(2), pp. 1 -10. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Ulloa, J. et. al (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Revista Estudios Pedagógicos XXXVIII*, 1, pp. 121-129
- Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú.

Villalta, M. (2014). Organización escolar y trabajo de enseñanza en aula de establecimientos de alto desempeño educativo. *Universitas Psychologica*, 13(1), pp. 1 – 26.

## **Anexos**

<b>Anexo 1. Matriz de consistencia</b>					
La gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de la Red 01 UGEL 07					
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables		
¿Qué relación existe entre gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018?	Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018	Existe relación significativa y positiva entre la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07	Gestión directiva		
			Dimensión	Indicadores	Items Escala Nivel Rango
				Motivación e intervención en procesos de aprendizaje	1 – 2 Nunca (1) Eficiente [69 – 95]
				Manejo de conflictos	3 Casi nunca (2)
				Promoción y seguimiento a planes	4 – 5 Algunas veces (3) Medio eficiente [44 - 68]
				Aplicación del reglamento y evaluación del personal	6 – 7 La mayoría de veces (4)
				Involucramiento y comunicación de políticas	8 – 10 Siempre (5) Deficiente [19 – 43]
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Pedagógica		
Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1			
¿Qué relación existe entre dimensión pedagógica de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018?	Determinar la relación que existe entre la dimensión pedagógica y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018	Existe relación significativa y positiva entre la dimensión pedagógica de la gestión y en el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07	Administrativa		

<p>Problema específico 2</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018?</p>	<p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión administrativa y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018</p>	<p>Hipótesis específica 2</p> <p>Existe relación significativa y positiva entre la dimensión administrativa de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07</p>	<p>Clima y difusión del PEI 11 – 12</p> <p>Organizacional Organización de actividades 13 – 14</p> <p>Liderazgo Credibilidad y reconocimiento 15 – 16</p> <p>Cooperación, participación y responsabilidad 17 - 19</p> <p>Desempeño laboral</p>				
<p>Problema específico 3</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018?</p>	<p>Objetivo específico 3</p> <p>Determinar la relación que existe entre la dimensión organizacional y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018</p>	<p>Hipótesis específica 3</p> <p>Existe relación significativa y positiva entre la dimensión organizacional de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07</p>	<p>Dimensión</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Indicadores</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I. E.</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas.</p>	<p>Items</p> <p>1 – 2</p> <p>3 – 6</p> <p>7 – 11</p>	<p>Escala</p> <p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>Algunas veces (3)</p> <p>La mayoría de veces (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Nivel Rango</p> <p>Bueno [77 – 105]</p> <p>Regular [49 - 76]</p> <p>Malo [21 – 48]</p>

					12 – 14		
			Orientación de los procesos pedagógicos	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la I. E. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa	15 – 17		
					18 - 21		
Problema específico 4	Objetivo específico 4	Hipótesis específica 4	Dimensión	Indicadores	Items	Escala	Nivel Rango
¿Qué relación existe entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018?	Determinar la relación que existe entre de la dimensión estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07, 2018	Existe relación significativa y positiva entre la dimensión estilo de liderazgo de la gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de las instituciones educativas de la Red 01 – UGEL 07	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce de manera participativa la planificación institucional Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I. E. Favorece las condiciones operativas que aseguren	1 – 2 3 – 6	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) La mayoría de veces (4)	Bueno [77 – 105] Regular [49 - 76] Malo [21 –

				aprendizajes de calidad. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas.	7 – 11  12 – 14	Siempre (5)	48]
<b>Metodología</b>							
<b>Diseño</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>			<b>Estadística</b>		
No experimental Nivel correlacional Transversal	Población de 210 docentes del nivel secundaria.  Muestra de 137 docentes	Un cuestionario de 19 items para gestión directiva con escala tipo Likert.  Un cuestionario de 21 items para desempeño laboral con escala tipo Likert			Descriptiva  Inferencial por coeficiente de correlación de Rho spearman		

## Anexo 2. Instrumentos

### FICHA DE ENCUESTA

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Edad:
- 1.2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
- 1.3. Condición Laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

**II. OBJETIVO:** El presente instrumento tiene por finalidad recopilar datos relacionados a la gestión directiva y al desempeño directivo de la I.E. donde labora.

#### III. INSTRUCCIONES:

Estimado docente:

La información que usted brinde es completamente confidencial, y se empleará únicamente para efectos de la investigación, por lo que se le solicita responder lo más sinceramente posible. Lea atentamente cada pregunta y marque con una X la opción que le parezca apropiada.

El valor 1 representa el más bajo y 5 el más alto.

1=Nunca	2=Casi nunca	3=Algunas veces	4=La mayoría de veces	5= Siempre
---------	--------------	-----------------	-----------------------	------------

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN DIRECTIVA

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>					
1	El coordinador /director motiva el trabajo de los docentes					
2	El coordinador /director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.					
3	El coordinador /director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.					
4	El coordinador /director le da seguimiento a los planes y programas de la Institución.					
5	El coordinador /director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.					
	<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>	1	2	3	4	5
6	El coordinador /director aplica con conocimiento y equidad el					

	reglamento docente.					
7	El coordinador /director evalúa periódicamente al personal docente.					
8	El coordinador /director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.					
9	El coordinador /director se involucra colaborativamente con los docentes.					
10	El coordinador /director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.					
	<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	El coordinador /director genera espacios de convivencia entre docentes					
12	El coordinador /director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.					
13	El coordinador /director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad marista entre el sector docente.					
14	El coordinador /director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.					
	<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	El coordinador /director trasmite confianza a los docentes.					
16	El coordinador /director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes					
17	El coordinador /director promueve el trabajo por departamentos.					
18	El coordinador /director consulta en la toma de decisiones.					
19	El coordinador /director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.					

## **CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>					
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.					
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.					
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.					
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias					

	de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.					
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.					
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.					
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.					
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.					
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.					
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.					
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					

Muchas gracias por su colaboración.

### Anexo 3. Validez de instrumentos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>								
1	El coordinador /director motiva el trabajo de los docentes	/		/		/		
2	El coordinador /director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.	/		/		/		
3	El coordinador /director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.	/		/		/		
4	El coordinador /director le da seguimiento a los planes y programas de la Institución.	/		/		/		
5	El coordinador /director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>								
6	El coordinador /director aplica con conocimiento y equidad el reglamento docente.	/		/		/		
7	El coordinador /director evalúa periódicamente al personal docente.	/		/		/		
8	El coordinador /director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.	/		/		/		
9	El coordinador /director se involucra colaborativamente con los docentes.	/		/		/		
10	El coordinador /director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>								
11	El coordinador /director genera espacios de convivencia entre docentes	/		/		/		
12	El coordinador /director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.	/		/		/		
13	El coordinador /director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad marista entre el sector docente.	/		/		/		
14	El coordinador /director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>								
15	El coordinador /director transmite confianza a los docentes.	/		/		/		
16	El coordinador /director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes	/		/		/		
17	El coordinador /director promueve el trabajo por departamentos.	/		/		/		
18	El coordinador /director consulta en la toma de decisiones.	/		/		/		
19	El coordinador /director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable**     **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Jaime A. Sánchez Ortega    DNI: 08456628

Especialidad del validador: Docente e investigador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 4 del 2018  
 Dr. Jaime Aguero Sánchez Ortega  
 Investigador / CONCYTEC  
 Reg. 564  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	/		/		/		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	/		/		/		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	/		/		/		
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	/		/		/		
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	/		/		/		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	/		/		/		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.	/		/		/		
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/		
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	/		/		/		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	/		/		/		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	/		/		/		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/		

17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	/		/		/	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.	/		/		/	
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	/		/		/	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	/		/		/	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable**     **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Jaime A. Sánchez Ortega    DNI: 08456628

Especialidad del validador: Docente e investigador

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 11 del 2018

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega  
Investigador CONCYTEC  
Reg. 564

Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>								
1	El coordinador /director motiva el trabajo de los docentes	/		/		/		
2	El coordinador /director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.	/		/		/		
3	El coordinador /director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.	/		/		/		
4	El coordinador /director le da seguimiento a los planes y programas de la Institución.	/		/		/		
5	El coordinador /director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>								
6	El coordinador /director aplica con conocimiento y equidad el reglamento docente.	/		/		/		
7	El coordinador /director evalúa periódicamente al personal docente.	/		/		/		
8	El coordinador /director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.	/		/		/		
9	El coordinador /director se involucra colaborativamente con los docentes.	/		/		/		
10	El coordinador /director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>								
11	El coordinador /director genera espacios de convivencia entre docentes	/		/		/		
12	El coordinador /director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.	/		/		/		
13	El coordinador /director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad marista entre el sector docente.	/		/		/		
14	El coordinador /director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>								
15	El coordinador /director transmite confianza a los docentes.	/		/		/		
16	El coordinador /director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes	/		/		/		
17	El coordinador /director promueve el trabajo por departamentos.	/		/		/		
18	El coordinador /director consulta en la toma de decisiones.	/		/		/		
19	El coordinador /director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Hay Suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable**  **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *SORIA PÉREZ YOLANDA* DNI: *10590428*

Especialidad del validador: *DR. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN*

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*S. P.*  
 Dra. Yolanda Soria Pérez  
 Asesora de Investigación y Pedagógica  
 21 de ABRIL del 2018

**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	/		/		/		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	/		/		/		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	/		/		/		
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación..	/		/		/		
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	/		/		/		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	/		/		/		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.	/		/		/		
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/		
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	/		/		/		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes..	/		/		/		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	/		/		/		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/		

	enseñanza y del clima escolar.	/		/		/	
17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	/		/		/	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.	/		/		/	
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	/		/		/	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	/		/		/	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA ..... DNI: 10590428 .....

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACION DE LA EDUCACION .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de ABRIL del 2018

  
 Dra. Yolanda Soria Pérez  
 ASBaña de Investigación y Pedagógica

-----  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>								
1	El coordinador /director motiva el trabajo de los docentes	✓		✓		✓		
2	El coordinador /director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.	✓		✓		✓		
3	El coordinador /director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.	✓		✓		✓		
4	El coordinador /director le da seguimiento a los planes y programas de la Institución.	✓		✓		✓		
5	El coordinador /director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>								
6	El coordinador /director aplica con conocimiento y equidad el reglamento docente.	✓		✓		✓		
7	El coordinador /director evalúa periódicamente al personal docente.	✓		✓		✓		
8	El coordinador /director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.	✓		✓		✓		
9	El coordinador /director se involucra colaborativamente con los docentes.	✓		✓		✓		
10	El coordinador /director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>								
11	El coordinador /director genera espacios de convivencia entre docentes	✓		✓		✓		
12	El coordinador /director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.	✓		✓		✓		
13	El coordinador /director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad marista entre el sector docente.	✓		✓		✓		
14	El coordinador /director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>								
15	El coordinador /director transmite confianza a los docentes.	✓		✓		✓		
16	El coordinador /director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes	✓		✓		✓		
17	El coordinador /director promueve el trabajo por departamentos.	✓		✓		✓		
18	El coordinador /director consulta en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
19	El coordinador /director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

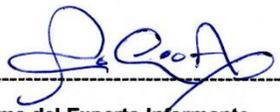
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: César Eloy Rincón Aliaga    DNI: 09133323

Especialidad del validador: Docente Universitario

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..22.de...4...del 2018  
  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	/		/		/		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	/		/		/		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	/		/		/		
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación..	/		/		/		
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	/		/		/		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	/		/		/		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.	/		/		/		
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/		
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	/		/		/		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes..	/		/		/		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	/		/		/		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	/		/		/		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>								
1	El coordinador /director motiva el trabajo de los docentes	✓		✓		✓		
2	El coordinador /director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.	✓		✓		✓		
3	El coordinador /director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.	✓		✓		✓		
4	El coordinador /director le da seguimiento a los planes y programas de la Institución.	✓		✓		✓		
5	El coordinador /director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>								
6	El coordinador /director aplica con conocimiento y equidad el reglamento docente.	✓		✓		✓		
7	El coordinador /director evalúa periódicamente al personal docente.	✓		✓		✓		
8	El coordinador /director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.	✓		✓		✓		
9	El coordinador /director se involucra colaborativamente con los docentes.	✓		✓		✓		
10	El coordinador /director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>								
11	El coordinador /director genera espacios de convivencia entre docentes	✓		✓		✓		
12	El coordinador /director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.	✓		✓		✓		
13	El coordinador /director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad marista entre el sector docente.	✓		✓		✓		
14	El coordinador /director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>								
15	El coordinador /director transmite confianza a los docentes.	✓		✓		✓		
16	El coordinador /director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes	✓		✓		✓		
17	El coordinador /director promueve el trabajo por departamentos.	✓		✓		✓		
18	El coordinador /director consulta en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
19	El coordinador /director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

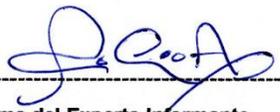
Opinión de aplicabilidad: **Aplicable**  **Aplicable después de corregir**  **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: César Eloy Riera Aliaga DNI: 09133323

Especialidad del validador: Docente Universitario

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..22.de...4...del 2018  
  
**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>								
1	El coordinador/director motiva el trabajo de los docentes	/		/		/		
2	El coordinador/director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.	/		/		/		
3	El coordinador/director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.	/		/		/		
4	El coordinador/director le da seguimiento a los planes y programas de la institución.	/		/		/		
5	El coordinador/director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>								
6	El coordinador/director aplica con conocimiento y equidad el reglamento docente.	/		/		/		
7	El coordinador/director evalúa periódicamente al personal docente.	/		/		/		
8	El coordinador/director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.	/		/		/		
9	El coordinador/director se involucra colaborativamente con los docentes.	/		/		/		
10	El coordinador/director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>								
11	El coordinador/director genera espacios de convivencia entre docentes	/		/		/		
12	El coordinador/director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.	/		/		/		
13	El coordinador/director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad manifiesta entre el sector docente.	/		/		/		
14	El coordinador/director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>								
15	El coordinador/director transmite confianza a los docentes.	/		/		/		
16	El coordinador/director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes.	/		/		/		
17	El coordinador/director promueve el trabajo por departamentos.	/		/		/		
18	El coordinador/director consulta en la toma de decisiones.	/		/		/		
19	El coordinador/director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg:

Telagia Cecilia Vidales Magaña

DNI: 25673150

Especialidad del validador:

Docente en Administración

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

22 de 04 del 2018.



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	✓		✓		✓		
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓		

17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	✓		✓		✓	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓		✓	
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	✓		✓		✓	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Pelagia Cecilia Villarreal Mojón    DNI: 25673150

Especialidad del validador: Docente en Administración

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

22 de 04 del 2018

Cecilia Villarreal  
 Firma del Experto Informante.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Pedagógica</b>							
1	El coordinador /director motiva el trabajo de los docentes	✓		✓		✓		
2	El coordinador /director interviene en procesos de aprendizaje de los alumnos.	✓		✓		✓		
3	El coordinador /director se involucra en la solución de conflictos con padres / madres de familia y maestros.	✓		✓		✓		
4	El coordinador /director le da seguimiento a los planes y programas de la Institución.	✓		✓		✓		
5	El coordinador /director promueve la innovación y el desarrollo profesional docente.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El coordinador /director aplica con conocimiento y equidad el reglamento docente.	✓		✓		✓		
7	El coordinador /director evalúa periódicamente al personal docente.	✓		✓		✓		
8	El coordinador /director comunica los resultados de las evaluaciones docentes.	✓		✓		✓		
9	El coordinador /director se involucra colaborativamente con los docentes.	✓		✓		✓		
10	El coordinador /director administra correctamente la disciplina de todos los sectores.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Organizacional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El coordinador /director genera espacios de convivencia entre docentes	✓		✓		✓		
12	El coordinador /director da a conocer el Plan Educativo Institucional- El Proyecto Curricular y el Plan estratégico de su Institución.	✓		✓		✓		
13	El coordinador /director impulsa procesos que favorecen la pertenencia e identidad marista entre el sector docente.	✓		✓		✓		
14	El coordinador /director respeta la programación de actividades según lo establecido al inicio del año.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Liderazgo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El coordinador /director transmite confianza a los docentes.	✓		✓		✓		
16	El coordinador /director reconoce los logros alcanzados individual o grupal de los docentes	✓		✓		✓		
17	El coordinador /director promueve el trabajo por departamentos.	✓		✓		✓		
18	El coordinador /director consulta en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
19	El coordinador /director comparte responsabilidades en el desarrollo de proyectos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dalia Mercedes Ventura Vega ..... DNI: 33432339 .....

Especialidad del validador: Mg. en Psicología Educativa .....

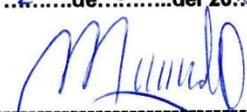
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 04 del 2018

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	✓		✓		✓		
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	✓		✓		✓		
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	✓		✓		✓		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.	✓		✓		✓		
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	✓		✓		✓		

17	Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	✓		✓		✓	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓			
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	✓		✓		✓	
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	✓		✓		✓	
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

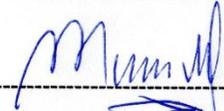
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dalila Mercedes Ventura Vega    DNI: 33432339

Especialidad del validador: Mg. en Psicología Educativa

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 04 del 2018

  
 Firma del Experto Informante.

## Anexo 4. Base de datos

		GESTION DIRECTIVA																						
I.E.	Docente	Dimensión Pedagógica					D1	Dimensión Administrativa					D2	Dimensión Organizacional				D3	Dimensión Liderazgo					D4
		1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14		15	16	17	18	19	
SAN LUIS	1	4	4	5	4	3	20	5	5	2	5	5	22	4	3	5	5	17	4	4	5	4	4	21
SAN LUIS	2	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
SAN LUIS	3	3	1	4	3	4	15	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	12	4	4	4	1	3	16
SAN LUIS	4	4	4	4	5	5	22	5	4	5	4	4	22	4	5	4	5	18	5	5	5	4	5	24
SAN LUIS	5	5	5	4	5	5	24	5	3	5	5	4	22	3	2	3	4	12	4	5	3	3	4	19
SAN LUIS	6	4	3	4	4	5	20	3	3	4	4	4	18	4	5	4	5	18	5	5	3	5	5	23
SAN LUIS	7	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	4	15	3	4	3	3	13	3	3	4	4	4	18
SAN LUIS	8	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19
SAN LUIS	9	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	3	12	2	3	3	3	11	2	2	3	2	2	11
SAN LUIS	10	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	5	22	4	4	3	4	15	4	4	4	5	5	22
SAN LUIS	11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
SAN LUIS	12	3	4	5	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	25
SAN LUIS	13	4	4	4	5	3	20	4	4	4	3	3	18	4	3	4	3	14	3	4	4	3	3	17
SAN LUIS	14	3	3	3	4	3	16	4	2	2	2	3	13	2	2	2	4	10	3	3	3	3	3	15
SAN LUIS	15	3	3	3	4	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	15
SAN LUIS	16	4	3	5	4	3	19	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18
SAN LUIS	17	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	5	5	4	4	4	22
SAN LUIS	18	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	17	4	5	5	5	4	23
SAN LUIS	19	3	3	4	4	4	18	3	4	4	3	3	17	4	4	4	4	16	3	4	4	3	2	16
SAN LUIS	20	3	3	4	4	3	17	4	4	3	3	4	18	3	4	3	5	15	4	4	3	4	3	18
SAN LUIS	21	3	3	4	4	3	17	4	4	3	3	4	18	3	4	3	5	15	4	4	3	4	3	18
SAN LUIS	22	5	3	4	5	5	22	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	19	5	4	5	5	5	24



SAN JUAN MASIAS	50	4	4	4	4	5	21	5	5	5	4	4	23	4	4	5	5	18	5	4	4	4	4	21
SAN JUAN MASIAS	51	4	4	5	4	5	22	3	5	5	2	5	20	5	4	3	5	17	5	4	5	4	5	23
LA CANTUTA	52	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
LA CANTUTA	53	3	1	4	3	4	15	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20
LA CANTUTA	54	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	5	23	5	4	4	4	17	5	5	4	4	5	23
LA CANTUTA	55	5	5	4	5	5	24	5	3	5	4	3	20	2	3	4	4	13	5	3	3	4	4	19
LA CANTUTA	56	4	3	4	4	4	19	5	5	3	3	4	20	4	4	5	5	18	5	5	5	4	4	23
LA CANTUTA	57	3	3	3	4	3	16	3	2	3	2	3	13	2	4	3	4	13	3	3	3	3	3	15
LA CANTUTA	58	4	4	3	3	4	18	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19
LA CANTUTA	59	3	2	3	3	3	14	2	2	2	2	3	11	2	3	3	3	11	2	2	3	3	2	12
LA CANTUTA	60	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	5	22	4	4	3	4	15	4	4	5	5	4	22
LA CANTUTA	61	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
VILLA JARDIN	62	3	3	3	4	4	17	5	5	5	4	5	24	5	4	4	4	17	5	5	5	5	5	25
VILLA JARDIN	63	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	3	3	4	4	18
VILLA JARDIN	64	3	3	3	3	4	16	3	2	2	2	3	12	3	2	2	4	11	4	4	3	3	3	17
VILLA JARDIN	65	3	3	3	3	4	16	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	3	3	2	3	3	14
VILLA JARDIN	66	4	3	5	4	3	19	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
VILLA JARDIN	67	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	5	5	4	4	4	22
VILLA JARDIN	68	5	4	4	5	5	23	4	4	5	5	5	23	5	5	5	4	19	5	5	5	4	4	23
VILLA JARDIN	69	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	3	17	4	3	4	4	15	4	3	4	3	4	18
VILLA JARDIN	70	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	3	17	3	4	4	3	14	5	4	4	4	3	20
VILLA JARDIN	71	3	3	4	4	3	17	4	4	3	3	4	18	4	5	4	3	16	5	4	4	3	4	20
VILLA JARDIN	72	3	3	5	4	5	20	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	18	5	5	5	5	5	25
VILLA JARDIN	73	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	20	5	5	4	4	3	21
VILLA JARDIN	74	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	3	18	4	3	4	3	14	4	3	4	3	4	18
VILLA JARDIN	75	3	4	4	5	5	21	5	5	5	4	4	23	4	5	5	5	19	5	5	4	4	4	22
VILLA JARDIN	76	4	3	5	4	3	19	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
VILLA JARDIN	77	3	3	4	4	3	17	4	4	3	3	4	18	3	4	3	5	15	4	4	3	4	4	19

VILLA JARDIN	78	3	1	4	3	4	15	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	12	4	4	4	4	2	18
VILLA JARDIN	79	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22	4	5	5	5	19	4	4	5	5	4	22
LOS EDUCADORES	80	5	5	4	5	5	24	5	3	5	4	4	21	3	2	3	3	11	4	4	5	5	3	21
LOS EDUCADORES	81	3	2	4	3	4	16	4	4	3	3	3	17	3	4	1	3	11	1	2	3	2	2	10
LOS EDUCADORES	82	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	19	5	5	4	4	4	22
LOS EDUCADORES	83	3	3	3	4	4	17	4	3	3	4	4	18	3	3	4	5	15	4	4	4	4	4	20
LOS EDUCADORES	84	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	3	18	3	4	4	4	15	3	4	2	2	3	14
LOS EDUCADORES	85	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	5	23	5	5	5	4	19	5	5	4	4	5	23
LOS EDUCADORES	86	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	18	4	5	5	5	3	22
LOS EDUCADORES	87	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19	5	5	5	5	5	25
LOS EDUCADORES	88	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	14	3	4	3	3	4	17
LOS EDUCADORES	89	4	4	4	5	4	21	5	4	4	5	5	23	5	4	4	3	16	4	4	4	5	5	22
LOS EDUCADORES	90	3	4	3	3	4	17	4	5	5	4	4	22	4	4	5	4	17	5	5	4	5	5	24
LOS EDUCADORES	91	4	4	5	5	4	22	4	5	5	4	4	22	5	5	5	4	19	5	5	4	4	5	23
LOS EDUCADORES	92	4	4	4	3	3	18	4	4	3	4	4	19	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	20
LOS EDUCADORES	93	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	2	15	3	2	4	4	13	3	3	3	4	4	17
LOS EDUCADORES	94	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	3	19
LOS EDUCADORES	95	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
LOS EDUCADORES	96	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	17	5	5	5	4	4	23
LOS EDUCADORES	97	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	5	5	5	23
LOS EDUCADORES	98	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
LOS EDUCADORES	99	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	5	5	22
LOS EDUCADORES	100	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	101	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	5	4	4	4	5	22
MADRE ADMIRABLE	102	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	3	17	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19
MADRE ADMIRABLE	103	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24
MADRE ADMIRABLE	104	3	3	3	3	4	16	4	4	5	5	5	23	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
MADRE ADMIRABLE	105	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24

MADRE ADMIRABLE	106	2	2	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	3	3	3	3	12	4	4	4	3	3	18
MADRE ADMIRABLE	107	4	4	4	4	4	20		3	3	4	4	14	3	3	3	3	12	3	4	4	4	4	19
MADRE ADMIRABLE	108	3	3	3	3	4	16	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	12	2	2	3	3	3	13
MADRE ADMIRABLE	109	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	110	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	111	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	112	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	113	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	114	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	115	5	4	5	5	4	23	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	18	5	4	5	4	4	22
MADRE ADMIRABLE	116	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	117	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	3	3	4	4	14	5	5	4	4	5	23
MADRE ADMIRABLE	118	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	119	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	120	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	121	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	122	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	123	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24
MADRE ADMIRABLE	124	4	5	5	4	4	22	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
MADRE ADMIRABLE	125	5	4	5	5	5	24	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
MADRE ADMIRABLE	126	5	4	5	4	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	24
MADRE ADMIRABLE	127	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	16	4	4	4	5	5	22
APOSTOL SAN PEDRO	128	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
APOSTOL SAN PEDRO	129	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
APOSTOL SAN PEDRO	130	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20

APOSTOL SAN PEDRO	131	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24
APOSTOL SAN PEDRO	132	5	3	4	5	5	22	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	19	5	4	5	5	5	24
APOSTOL SAN PEDRO	133	4	4	5	4	5	22	4	5	5	4	5	23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
APOSTOL SAN PEDRO	134	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	19	5	4	5	4	4	22
APOSTOL SAN PEDRO	135	4	4	5	5	4	22	5	5	4	3	5	22	5	3	4	5	17	4	4	5	5	5	23
APOSTOL SAN PEDRO	136	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
APOSTOL SAN PEDRO	137	5	4	4	5	5	23	5	4	5	5	5	24	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	24

		DESEMPEÑO DIRECTIVO																				
I.E.	Docente	Gestión de las condiciones para los Aprendizajes												Orientación de los Procesos Pedagógicos								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
SAN LUIS	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	
SAN LUIS	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
SAN LUIS	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	
SAN LUIS	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	
SAN LUIS	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	
SAN LUIS	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
SAN LUIS	7	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	

SAN LUIS	8	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	
SAN LUIS	9	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
SAN LUIS	10	4	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	
SAN LUIS	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
SAN LUIS	12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SAN LUIS	13	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
SAN LUIS	14	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	
SAN LUIS	15	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
SAN LUIS	16	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
SAN LUIS	17	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
SAN LUIS	18	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	
SAN LUIS	19	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	3	3	
SAN LUIS	20	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
SAN LUIS	21	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
SAN LUIS	22	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
SAN LUIS	23	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
SAN LUIS	24	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	
SAN LUIS	25	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
SAN LUIS	26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
SAN LUIS	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	
SAN LUIS	28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
SAN LUIS	29	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	
SAN LUIS	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
SAN LUIS	31	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	
SAN LUIS	32	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	
SAN JUAN MASIAS	33	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	
SAN JUAN MASIAS	34	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
SAN JUAN MASIAS	35	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	

SAN JUAN MASIAS	36	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
SAN JUAN MASIAS	37	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
SAN JUAN MASIAS	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SAN JUAN MASIAS	39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
SAN JUAN MASIAS	40	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
SAN JUAN MASIAS	41	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
SAN JUAN MASIAS	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SAN JUAN MASIAS	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SAN JUAN MASIAS	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SAN JUAN MASIAS	45	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
SAN JUAN MASIAS	46	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3
SAN JUAN MASIAS	47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
SAN JUAN MASIAS	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SAN JUAN MASIAS	49	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4
SAN JUAN MASIAS	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
SAN JUAN MASIAS	51	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
LA CANTUTA	52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
LA CANTUTA	53	1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2
LA CANTUTA	54	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
LA CANTUTA	55	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	5	4	5
LA CANTUTA	56	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
LA CANTUTA	57	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
LA CANTUTA	58	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
LA CANTUTA	59	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2
LA CANTUTA	60	4	5	5	4	3	5	5	3	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5
LA CANTUTA	61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
VILLA JARDIN	62	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
VILLA JARDIN	63	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4

VILLA JARDIN	64	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
VILLA JARDIN	65	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
VILLA JARDIN	66	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
VILLA JARDIN	67	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
VILLA JARDIN	68	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
VILLA JARDIN	69	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
VILLA JARDIN	70	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
VILLA JARDIN	71	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
VILLA JARDIN	72	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
VILLA JARDIN	73	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
VILLA JARDIN	74	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
VILLA JARDIN	75	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
VILLA JARDIN	76	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
VILLA JARDIN	77	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
VILLA JARDIN	78	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3
VILLA JARDIN	79	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
LOS EDUCADORES	80	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4
LOS EDUCADORES	81	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4
LOS EDUCADORES	82	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
LOS EDUCADORES	83	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
LOS EDUCADORES	84	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3
LOS EDUCADORES	85	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4
LOS EDUCADORES	86	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
LOS EDUCADORES	87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
LOS EDUCADORES	88	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
LOS EDUCADORES	89	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4
LOS EDUCADORES	90	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
LOS EDUCADORES	91	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

LOS EDUCADORES	92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
LOS EDUCADORES	93	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
LOS EDUCADORES	94	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
LOS EDUCADORES	95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
LOS EDUCADORES	96	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
LOS EDUCADORES	97	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
LOS EDUCADORES	98	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
LOS EDUCADORES	99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5
LOS EDUCADORES	100	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
MADRE ADMIRABLE	101	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
MADRE ADMIRABLE	102	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
MADRE ADMIRABLE	103	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5
MADRE ADMIRABLE	104	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4
MADRE ADMIRABLE	105	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
MADRE ADMIRABLE	106	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
MADRE ADMIRABLE	107	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	4
MADRE ADMIRABLE	108	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
MADRE ADMIRABLE	109	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
MADRE ADMIRABLE	110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5



ADMIRABLE																						
MADRE ADMIRABLE	126	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
MADRE ADMIRABLE	127	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
APOSTOL SAN PEDRO	128	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
APOSTOL SAN PEDRO	129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
APOSTOL SAN PEDRO	130	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
APOSTOL SAN PEDRO	131	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
APOSTOL SAN PEDRO	132	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
APOSTOL SAN PEDRO	133	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
APOSTOL SAN PEDRO	134	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
APOSTOL SAN PEDRO	135	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
APOSTOL SAN PEDRO	136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
APOSTOL SAN PEDRO	137	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4

## Anexo 5. Acreditación de la institución



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado*

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Lima, 22 de marzo de 2018

Carta P. 0165-2018-EPG-UCV-LN

**Coordinadora de la Red Educativa 01 "San Luis"**  
**Red Educativa 01 "San Luis"**

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Darwin Ange Zagaceta Lucero** identificado con DNI N.º **33408410** y código de matrícula N.º **7000686788**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Gestión directiva y desempeño laboral de los directores de la Red 01-07"**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,

**D. Carlos Ventura Orbegoso**  
Jefe de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

FNPC

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

## RED N° 01 - UGEL 07

Distrito de San Luis

“SOMOS LOS QUE QUEREMOS SER, INSTITUCIONES EDUCATIVAS BRINDANDO CALIDAD Y CALIDEZ”

San Luis, 02 de Mayo del 2018

**OFICIO N° 021-2018/C-RED 01/UGEL07**

Señor:

Dr. CARLOS VENTUTO ORBEGOSO  
JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO- CAMPUS LIMA NORTE.

**ASUNTO : AUTORIZA PARA DESARROLLAR TRABAJO DE INVESTIGACION EN LA RED 01 “SAN LUIS”**

Es grato dirigirme a usted con la finalidad de dar a conocer a Ud. Que mediante el presente documento se está autorizando al estudiante de su representada a don **DARWIN ANGEL ZAGACETA LUCERO**, identificado con DNI 33408410 y con código de matrícula 7000686788, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, para que desarrolle su Trabajo de Investigación (Tesis):

**“LA GESTION DIRECTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA RED 01- UGEL 07”**

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

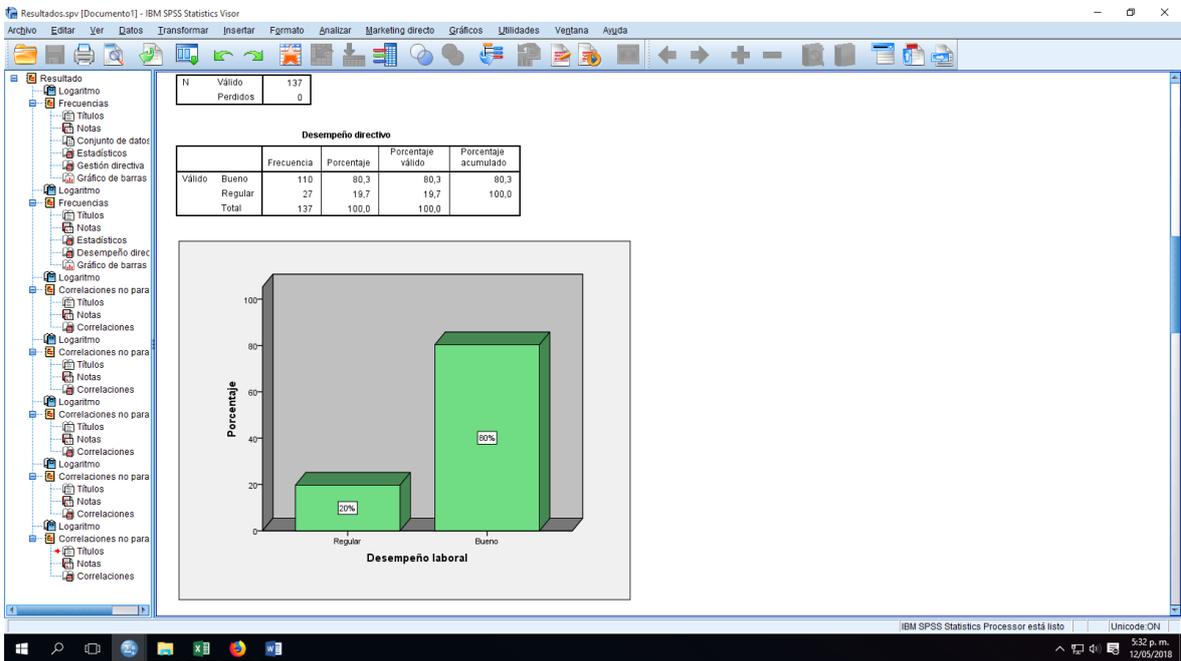
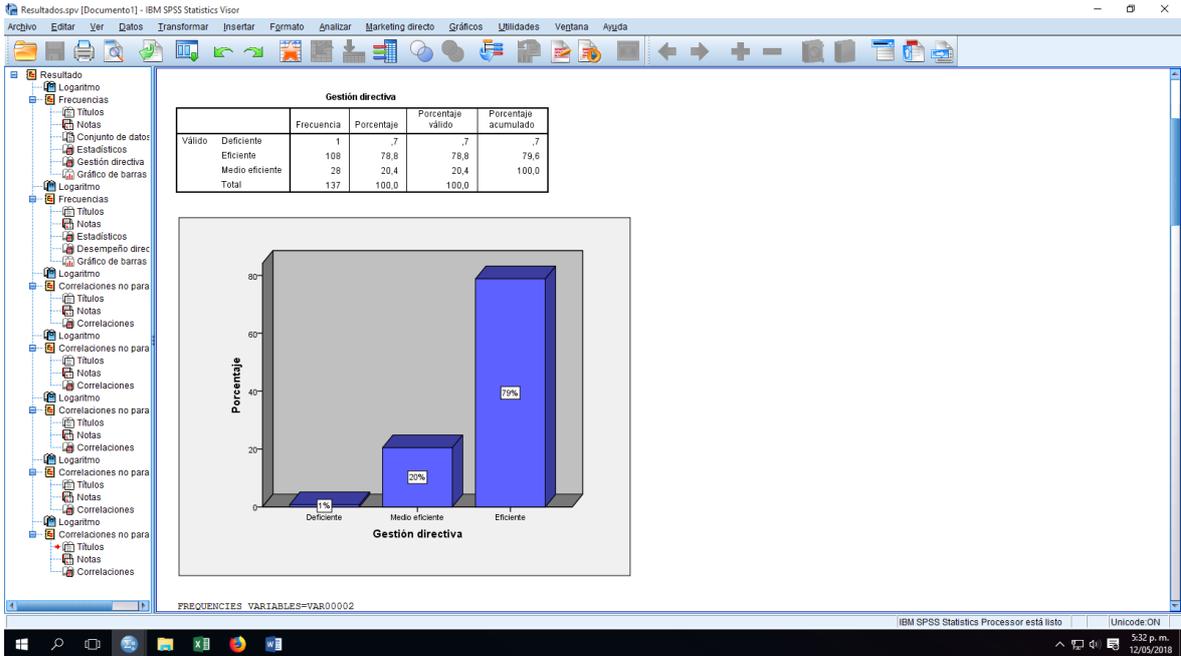


**Mg. CARMEN CECILIA ZAMORA HURTADO**  
COORDINADORA DE RED EDUCATIVA 01  
UGEL N°07 SAN BORJA

CCZH /C.RED 01

Niño Jesús de Praga, 0082 La Cantuta, 0083 San Juan Macías, 1128 San Luis, Cetpro San Luis, Ceba San Luis, 1133 Santísima Virgen de Fátima, 1204 Villa Jardín, 1216 Miguel Grau Seminario 129, 122 Fernando Luna Demutti, Los Educadores, Talentosos Sobresalientes, Madre Admirable Parroquial Apóstol, San Pedro Villa Jardín

### Anexo 6. Print del SPSS



Resultados.apv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Archivo Editar Ver Datos Transformar Inyectar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Logaritmo
- Frecuencias
  - Títulos
  - Notas
  - Conjunto de datos
  - Estadísticos
  - Gestión directa
  - Gráfico de barras
- Logaritmo
- Frecuencias
  - Títulos
  - Notas
  - Estadísticos
  - Desempeño direc
  - Gráfico de barras
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones

/MISSING=FAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

		Correlaciones		
			Gestión directa	Desempeño directo
Rho de Spearman	Gestión directa	Coefficiente de correlación	1,000	,711
		Sig. bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Desempeño directo	Coefficiente de correlación	,711	1,000
		Sig. bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

SCSTAR CORR  
/VARIABLES=YGAR00004 YGAR00005  
/PRINT=SPEARMAN TMOVAL NOSTIG  
/MISSING=FAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

		Correlaciones		
			Desempeño directo	Pedagógica
Rho de Spearman	Desempeño directo	Coefficiente de correlación	1,000	,675
		Sig. bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Pedagógica	Coefficiente de correlación	,675	1,000
		Sig. bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON  
3:52 p. m.  
12/09/2018

Resultados.spv [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Gráfico Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Logaritmo
- Frecuencias
  - Títulos
  - Notas
  - Conjunto de datos
  - Estadísticos
  - Gestión directa
  - Gráfico de barras
- Logaritmo
- Frecuencias
  - Títulos
  - Notas
  - Estadísticos
  - Desempeño direc
  - Gráfico de barras
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones

/KCSST00\*PA18KXSE.

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Desempeño directo	Administrativa
Rho de Spearman	Desempeño directo	Coefficiente de correlación	1,000	,695
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Administrativa	Coefficiente de correlación	,695	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

SOPEAR\_CORG

/TABLAS\*YAB000004 YAB000007

/PRINT\*SPPEARABG TMOCALI\_SORTIO

/KCSST00\*PA18KXSE.

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Desempeño directo	Organizacion a
Rho de Spearman	Desempeño directo	Coefficiente de correlación	1,000	,744
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Organizacional	Coefficiente de correlación	,744	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

5:53 p.m. 12/05/2018

Resultados.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Logaritmo
- Frecuencias
  - Títulos
  - Notas
  - Conjunto de datos
  - Estadísticos
  - Gestión directiva
  - Gráfico de barras
- Logaritmo
- Frecuencias
  - Títulos
  - Notas
  - Estadísticos
  - Desempeño direc
  - Gráfico de barras
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones
- Logaritmo
- Correlaciones no para
  - Títulos
  - Notas
  - Correlaciones

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Desempeño directivo	Organizacion al
Rho de Spearman	Desempeño directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,744
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Organizacional	Coefficiente de correlación	,744	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=VAR00004 VAR00008  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Desempeño directivo	Liderazgo
Rho de Spearman	Desempeño directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,729
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,729	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

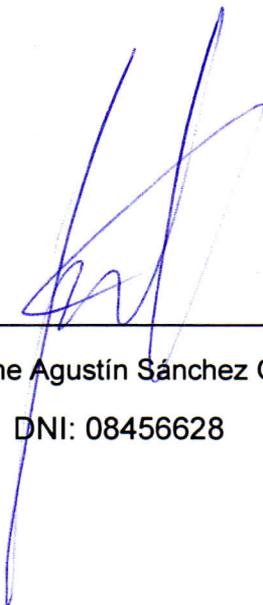
5:34 p. m.  
12/05/2018

### **Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Jaime Agustín Sánchez Ortega, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“La gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de la RED 01 – UGEL 07”** del estudiante **Darwin Angel Zagaceta Lucero**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 17 de junio del 2018



---

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

DNI: 08456628

Resumen de coincidencias

25 %



La gestión directiva y el desempeño laboral de los directivos de la RED 01- UGEL 07

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Darwin Angel Zagaceta Lucero

ASESOR:

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

SECCIÓN:

Gestión estratégico del talento humano

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

Lima -Perú

2018



- 1 repositorio.ucv.edu.pe 9% >  
Fuente de internet
- 2 Entregado a Universida... 4% >  
Trabajo del estudiante
- 3 repositorio.umch.edu.pe 3% >  
Fuente de internet
- 4 cunajardin630.blogspo... 2% >  
Fuente de internet
- 5 repositorio.unh.edu.pe 1% >  
Fuente de internet
- 6 www.minedu.gob.pe 1% >  
Fuente de internet
- 7 Dilo.org 1% >  
Fuente de internet
- 8 docplayer.es 1% >  
Fuente de internet
- 9 repositorio.uss.edu.pe 1% >  
Fuente de internet



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ZAGASCETA LUCERO DARWIN ANGEL

D.N.I. : 33408410

Domicilio : Pasaje PEDRO PAULET 213 - Torres de San Berja

Teléfono : Fijo : 3235510 Móvil : 941989201

E-mail : lucerodarwin@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

[ ] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[ ] Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTION PUBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ZAGASCETA LUCERO Darwin Angel

Título de la tesis:

LA GESTION DIRECTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA RED 01 - UGEL 07

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha:

13-11-2018



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ZABOCETO LUCERO DARWIN ANGEL

INFORME TITULADO:

LA GESTION DIRECTIVA Y EL DESEMPEÑO

LABORAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA RED 01-UGEL 07

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTION PUBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 18 de julio de 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORIA



Firma del Encargado de Investigación

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN