



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción
laboral en docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
Maestra en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Consuelo Rosario Echenique Carbajulca

ASESOR:

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza

SECCIÓN
Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Página del jurado

Dr. Félix Fernando Goñi Cruz

Presidente

Dra. Lidia Neyra Huamani

Secretario

Dra. Rosalía Zárate Barrial

Vocal

Dedicatoria

A mí querida familia Asunción y
Andrea.

Agradecimiento

A los directivos y docentes de las IIEE de la UGEL 04 del distrito de Comas, por permitirnos desarrollar esta investigación en su casa de estudios.

Al Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza, por su asesoramiento, lo que permitió enriquecer nuestro trabajo.

Declaración de Autoría

Yo, Br. Consuelo Rosario Echenique Carbajulca, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017”, presentada, en 127 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación, 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, 10 de junio del 2017

Consuelo Rosario Echenique Carbajulca

DNI: 09173454

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento la tesis titulada ***Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017***. El estudio busca conocer el efecto de las capacidades de los directores designados a partir del año 2015 sobre la satisfacción laboral de los docentes de secundaria de las II.EE. Estatal.

El informe de investigación se estructuró en siete capítulos de acuerdo con el protocolo de tesis de la Escuela de Post grado; la investigación se inició al considerar como problema a la insatisfacción manifiesta en los docentes, la que sería consecuencia de eventos negativos generados por los nuevos directivos o por que éstos no tienen la capacidad para resolverlos.

El estudio se planteó bajo un diseño no experimental de nivel correlacional causal en una muestra de docentes de 5 II.EE., a los que se aplicó dos instrumentos, una escala de opinión acerca de las competencias directivas y un test de satisfacción laboral. Los datos recogidos se sometieron al análisis estadístico descriptivo e inferencial mediante pruebas de regresión logística.

Señores miembros del jurado, presento a ustedes el informe de la investigación realizada el cual espero se encuentre a la altura de lo requerido.

La autora.

Índice de contenido

	Pag
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica	22
1.3 Justificación	41
1.4 Problema	44
1.5 Hipótesis	47
1.6. Objetivos	48
II. Marco Metodológico	
2.1 Identificación de variables	51
2.2 Operacionalización de variables	52
2.3 Metodología	54
2.4 Tipo de estudio	54
2.5 Diseño de investigación	55
2.6 Población, muestra y muestreo	55
2.7 Recolección de datos	57
2.8 Validación y confiabilidad de instrumentos	59
2.9 Procedimientos de recolección de datos	60
2.10 Métodos de análisis de datos	60
2.11 Aspectos éticos	61

II. Resultados	
3.1 Análisis descriptivo	64
3.2 Relación entre variables	67
3.3 Análisis inferencial: Pruebas de hipótesis	72
IV. Discusión	86
V. Conclusiones	90
VI. Recomendaciones	92
VII. Referencias Bibliográficas	94
Anexos	
Anexo 1. Matriz de consistencia	100
Anexo 2. Matriz operacional	102
Anexo 3. Escala para establecer el desarrollo de capacidades directivas	104
Anexo 4. Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP) (Anaya, 2005)	106
Anexo 5. Certificado de validez	108
Anexo 6. Base de datos de Capacidades directivas	114
Anexo 7. Carta de consentimiento informado	128

Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable capacidades directivas en las nuevas gestiones	52
Tabla 2.	Operacionalización de la variable satisfacción laboral docente	53
Tabla 3.	Población docente de las II.EE. de secundaria de la UGEL 04, en el 2017.	56
Tabla 4.	Muestra de docentes de las II.EE. de secundaria de la UGEL 04, en el 2017.	57
Tabla 5.	Validez de contenido de los instrumentos	59
Tabla 6.	Fiabilidad de la Escala para evaluar las capacidades directivas	60
Tabla 7.	Desarrollo de capacidades directivas en las nuevas gestiones según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	64
Tabla 8.	Desarrollo de las dimensiones de capacidades directivas en las nuevas gestiones en según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	65
Tabla 9.	Satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	66
Tabla 10.	Dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	67
Tabla 11.	Capacidades directivas y satisfacción laboral	68
Tabla 12.	Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Diseño del trabajo	69
Tabla 13.	Capacidades directivas en las nuevas gestiones* Condiciones de vida asociadas al trabajo	69
Tabla 14.	Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Realización personal	70
Tabla 15.	Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Promoción y superiores	71
Tabla 16.	Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Salario	71

Tabla 17. Información de ajuste de los modelos 1	72
Tabla 18. Pseudo R cuadrado 1	73
Tabla 19. Pruebas de la razón de verosimilitud 1	73
Tabla 20. Estimaciones de parámetro 1	73
Tabla 21. Información de ajuste de los modelos 2	74
Tabla 22. Pseudo R cuadrado 2	75
Tabla 23. Pruebas de la razón de verosimilitud 2	75
Tabla 24. Estimaciones de parámetro 2	76
Tabla 25. Información de ajuste de los modelos 3	77
Tabla 26. Pseudo R cuadrado 3	77
Tabla 27. Pruebas de la razón de verosimilitud 3	77
Tabla 28. Estimaciones de parámetro 3	78
Tabla 29. Información de ajuste de los modelos 4	79
Tabla 30. Pseudo R cuadrado 4	79
Tabla 31. Pruebas de la razón de verosimilitud 4	79
Tabla 32. Estimaciones de parámetro 4	80
Tabla 33. Información de ajuste de los modelos 5	81
Tabla 34. Pseudo R cuadrado 5	81
Tabla 35. Pruebas de la razón de verosimilitud 5	82
Tabla 36. Estimaciones de parámetro 5	82
Tabla 37. Información de ajuste de los modelos 6	83
Tabla 38. Pseudo R cuadrado 6	84
Tabla 39. Pruebas de la razón de verosimilitud 6	84
Tabla 40. Estimaciones de parámetro 6	85

Lista de figuras

Figura 1. Capacidades directivas en las nuevas gestiones según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	64
Figura 2. Dimensiones de las capacidades directivas en las nuevas gestiones en según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	65
Figura 3. Satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	66
Figura 4. Dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017	67

Resumen

La investigación realizada buscó determinar el efecto que tienen las capacidades directivas desarrolladas, de los directores que han asumido la gestión de instituciones educativas en los últimos años, sobre el nivel de satisfacción en los docentes del nivel secundario, durante el 2016.

El estudio consistió en una investigación básica, de nivel correlacional causal, desarrollada bajo un diseño no experimental transversal, en una población de 224 docentes de secundaria, que desarrollaban su práctica docente en cinco II.EE. ubicadas en el distrito de Comas en la jurisdicción de la UGEL 04. Los datos sobre las variables fueron recogidos mediante dos instrumentos, una escala de opinión sobre capacidades directivas auto elaborado a partir del Marco para la buena dirección y un test de satisfacción docente elaborados a partir de la propuesta teórica de Anaya (2005), se estableció para el primer instrumento un índice de aplicable para la validez de contenido mediante juicio de expertos y su consistencia interna fue calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach en 0,961

El análisis de los datos arrojó que el 97,9% consideró que los directivos presentaban un buen nivel de desarrollo de las capacidades directivas; para un 2,1% fue medio este desarrollo. Con respecto a la variable satisfacción docente el 10,6% mostró alta satisfacción, el 81% nivel medio alto y 8,5% nivel medio de satisfacción. Los resultados, de las pruebas del análisis de regresión logística multinomial determinaron que las capacidades directivas tuvieron un efecto hasta del 22% sobre la satisfacción laboral en los integrantes de la muestra seleccionados.

Palabras clave: Capacidades directivas, satisfacción laboral

Abstract

The research carried out sought to determine the effect of the managerial abilities developed by the directors who have taken over the management of educational institutions in recent years on the level of satisfaction of teachers at the secondary level during 2016.

The study consisted of a basic research, of causal correlational level, developed under a non-experimental cross-sectional design, in a population of 224 secondary teachers, who developed their teaching practice in five II.EE. Located in the district of Comas in the jurisdiction of UGEL 04. The data on the variables were collected through two instruments, a self-management scale of opinion based on the Framework for good management and a test of teacher satisfaction elaborated to From the theoretical proposal of Anaya (2005), an index for the validity of content was established for the first instrument by expert judgment and its internal consistency was calculated by the Cronbach coefficient Alpha at 0.961

The analysis of the data showed that 97.9% considered that the managers presented a good level of development of the managerial capacities; To 2.1% was half this development. With respect to the teacher satisfaction variable, 10.6% showed high satisfaction, 81% mean high level and 8.5% average satisfaction level. The results of the tests of the multinomial logistic regression analysis determined that managerial abilities had an effect of up to 22% on job satisfaction in selected sample members.

Key words: Management skills, job satisfaction

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Cantón y Téllez (2016), consideraron en su tesis doctoral, La satisfacción laboral y profesional de los profesores, realizada en la Universidad de León, España, que la especial relevancia e incidencia de la profesión docente en las generaciones jóvenes hace especialmente pertinente estudiar su satisfacción, ya que ello incide de forma directa en el desempeño y eficacia de su profesión. Por ello el objetivo de es proceder a una revisión de los principales estudios sobre satisfacción laboral y profesional de los profesores, partiendo de una conceptualización por autores y usando una visión determinada de la forma en que obtienen los datos y las categorías de medida. La metodología ha consistido en seleccionar tres bases de datos temáticas y los resultados del ISBN para extraer las aportaciones de los últimos 10 años sobre el tema. Los resultados muestran una pluralidad de enfoques y perspectivas dependiendo del origen científico de cada investigador. Además, señalan la mayoría de mujeres en los niveles no universitarios y una satisfacción media-alta con la profesión, destacando en forma positiva el aspecto relacional, y en forma negativa, la valoración y el sueldo. Como mejora pudieran incluirse más referencias en inglés, pero ello haría el artículo interminable.

Contreras y Jiménez (2016) en su tesis doctoral Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención, realizado en la Universidad del Rosario, Bogotá D.C., describieron y analizaron el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y en base a ello, plantearon algunos lineamientos para su intervención. Desarrollaron un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el

Colegio denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Anaya y López (2015), realizaron un estudio dirigido a evaluar La satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. La investigación ha contado con una muestra de 2943 profesores de centros públicos distribuidos por toda la geografía nacional y los datos se han recogido mediante una encuesta a través de una versión on-line de la Escala de Satisfacción Laboral - Versión para Profesores (ESL-VP). Los resultados indican en el profesorado una satisfacción laboral global media, pero con fuertes discrepancias a nivel de dimensión y de faceta. Las medidas externas a la ESL-VP que se utilizaron en el estudio aportan datos adicionales sobre el gusto con el trabajo actual, el gusto con la vida en el centro de trabajo, el deseo de cambio laboral y el deseo de jubilación anticipada, y ofrece resultados en función del género y de la antigüedad profesional de los profesores.

Ruiz (2015), en su tesis doctoral, Soporte de autonomía, y motivación auto determinada a la satisfacción docente, realizada en Universitat Miguel Hernández, con el objetivo de comprobar el poder del soporte de autonomía, los mediadores psicológicos y la motivación auto determinada sobre la satisfacción docente. Se utilizó una muestra de 172 docentes pertenecientes a la etapa de Educación Infantil, Primaria, Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos, a los que se les midió el soporte de autonomía, los mediadores psicológicos, la motivación laboral y la satisfacción docente. Tras el análisis de regresión lineal se observó que el soporte de autonomía, los mediadores psicológicos y la motivación académica auto determinada predijeron positivamente la satisfacción docente. La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas resultó ser el mejor índice para reducir el agotamiento y favorecer la vitalidad necesaria en el desempeño de la tarea docente. Los tipos de motivación más auto determinada se relacionaron negativamente con el agotamiento del profesorado y positivamente con la orientación al trabajo, mientras que las menos auto determinadas lo hicieron positivamente con el agotamiento de la labor profesional y con la utilización de presión externa para

rendir en la tarea profesional. Los mediadores psicológicos contribuyeron a la satisfacción docente.

Jijena (2012) desarrolló una investigación en el ámbito de la educación superior pública y dentro del sistema universitario de Bolivia, específicamente en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) de la ciudad de Tarija (sur de Bolivia) con el propósito de analizar la relación entre el enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción laboral docente, así como también el efecto moderador de la flexibilidad del horario de trabajo. El enriquecimiento trabajo-familia se refiere a la forma en que el trabajo y la familia se benefician entre sí, y es bidireccional: trabajo-familia y familia-trabajo. Se recogió información primaria por medio de cuestionarios aplicados a docentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Se presenta como un estudio descriptivo y de diferencia de medias, que facilita un mejor conocimiento de las principales características de la muestra. Los resultados reflejan que el enriquecimiento trabajo-familia influye de manera positiva en la satisfacción laboral, mientras que el enriquecimiento familia-trabajo no. Además, la flexibilidad del horario presenta un efecto moderador significativo sobre la relación enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción. Es más, dicho efecto moderador provoca que el enriquecimiento familia-trabajo se vuelva significativo para la satisfacción. Estos hallazgos se convierten en insumos útiles para el diseño e implementación de políticas en conciliación trabajo-vida y prácticas de trabajo flexible, con el fin de mejorar la satisfacción del profesorado y consecuentemente, su compromiso organizacional.

López y Gallegos (2014), en su tesis doctoral Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes analizaron uno de los fenómenos que actualmente está recibiendo mayor atención en la investigación educativa internacional, que es el estudio de la gestión y sus determinantes al interior de las organizaciones educativas. En este contexto, el objetivo fue determinar las influencias de las prácticas de liderazgo, el rol mediador de la eficacia colectiva y el efecto que ambas variables tienen en la satisfacción laboral de los docentes. La evidencia incluyó las respuestas a un cuestionario administrado a 425 profesores distribuidos en 21 escuelas primarias y secundarias. Los datos fueron analizados utilizando técnicas de análisis multivariante. Los

resultados muestran que las prácticas de liderazgo escolar como: responsabilidad, habilidad y distribución del liderazgo explican una proporción significativa de la eficacia colectiva y la satisfacción laboral de los docentes.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Portugal (2015), en su tesis de maestría, *Liderazgo directivo y calidad de gestión en docentes de I.E. del nivel secundario del distrito Ciudad Nueva en Tacna en el 2013*, tuvo como objetivo establecer si existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad de gestión en las instituciones educativas del distrito. Asimismo, el tipo de investigación es básica con diseño correlacional, la población está constituida por los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Ciudad Nueva, el cual concluyo que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la calidad de gestión en las instituciones educativas de secundaria del distrito de Ciudad Nueva en el año 2013

Aro (2015) en su tesis de maestría, *Gestión administrativa y los niveles de convivencia laboral en la Institución Educativa Básica Regular Simón Bolívar de Mazuko. Madre de Dios 2012-2013*, presentada en la Universidad José Carlos Mariátegui, (sede de Moquegua) se planteó los siguientes objetivos: Determinar la asociación entre el sistema de gestión administrativa y los niveles de convivencia laboral en la institución educativa; específicamente: analizar la gestión administrativa en la institución educativa; analizar los niveles de convivencia laboral en la institución educativa. La investigación descriptiva correlacional, transversal con aplicación de encuestas; llegó a las siguientes conclusiones: (1) La Gestión Administrativa en la Institución Educativa es regular, alcanzando un nivel de 3,3 regular en Planificación, un nivel de 3,4 regular en Administración; un nivel de 3,8 eficiente en Dirección; un nivel de 4,1 eficiente en Coordinación; y un nivel de 3,8 eficiente en Control. (2) La Convivencia Laboral en la Institución Educativa es regular, alcanzando en Clima Laboral un nivel regular con 73,9 % para las mujeres y 39,1 % para los hombres. (3) La Convivencia Laboral en la Institución Educativa es regular, alcanzando en Relaciones Interpersonales un nivel regular con 43,5 % para las mujeres y 47,8 % para los hombres. (4) La Convivencia Laboral en la Institución Educativa es regular, alcanzando en Vida Laboral un nivel regular con

60,9 % para las mujeres y 56,5 % para los hombres. (5) La Convivencia Laboral en la Institución Educativa es eficiente, alcanzando en Actitud Personal un nivel regular con 65,2 % para las mujeres y 34,8 % para los hombres. (6) Existe una correlación positiva entre moderada y muy alta entre la Gestión Administrativa y la Convivencia Laboral en la Institución Educativa Básica.

Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis de maestría, *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N°04, 2013*, tuvo como objetivo conocer la relación existente entre las habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral docente en las CEBAS de la UGEL 04 en el año 2013. Se fundamentó en estudios establecidos, como los de Peter Drucker, quien manifestó que nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades de las personas, más que sobre sus fortalezas. La investigación descriptiva y correlacional causal, en una muestra aleatoria de 320 docentes de CEBAS. Se aplicó un cuestionario de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral. Se concluyó, que existe relación directa entre habilidades directivas y satisfacción de los docentes; asimismo, se halló que los directores no comunican adecuadamente las necesidades a ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio, desmotivando, pues no cuentan con estrategias de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos entre los docentes.

Gamarra (2014) ubicó su estudio en el análisis de las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional de una Institución Educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas. Para la realización de este estudio asumió que el clima organizacional “está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”, de igual manera a la institución educativa estatal como la institución que está financiada por el Estado y cuya supervisión está a cargo del Ministerio de Educación, a los

docentes como aquellos profesores de ambos sexos y de distinta condición laboral (nombrados y contratados) de una institución de gestión pública y a los directivos, los mismos que por su tiempo de servicio en el ámbito docente asumen la gestión de la institución educativa. El desarrollo del presente estudio brinda información sobre relaciones interpersonales, énfasis en cumplimiento de tareas, reconocimiento y valoración del trabajo realizado, situaciones cotidianas que influyen y afectan el desempeño de directivos y docentes. La muestra estuvo conformada por 8 personas: 1 Director, 1 Subdirector y 6 profesores de nivel Primaria y Secundaria de la institución educativa teniendo en cuenta características tales como: nivel de enseñanza, condición laboral y su experiencia docente en la institución educativa. El diseño de enfoque cualitativo y carácter descriptivo, utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada. El instrumento fue diseñado por la investigadora y validado por dos docentes especialistas que participaron en el procedimiento de juicio de experto; la información recogida fue registrada en grabaciones. Luego, clasificamos las respuestas por categorías asignándole a cada entrevistado un código, se transcribieron las respuestas y la información fue analizada elaborando un cuadro de categorización, para luego unificar los enunciados con palabras significativas de los informantes. Este procedimiento permitió analizar las percepciones de directivos y docentes y descubrir elementos ocultos que surgieron en la conversación durante las entrevistas y que configuran las categorías de este estudio tales como: confianza, presión, apoyo y reconocimiento del clima organizacional de la institución educativa. Los resultados de la presente investigación permitirán a los directivos obtener referencias que podrían ser utilizadas como aporte al estudio del clima organizacional y la mejora en el desarrollo de la gestión institucional.

Díaz y Delgado (2014). El objetivo principal de esta investigación fue Diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que

pertenece a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

Cutipa (2012) , en su tesis de maestría titulada, La influencia de la práctica de valores morales en el clima institucional de los trabajadores de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. San Carlos de Puno - 2012, se realizó teniendo como objetivo principal determinar la influencia de la práctica de valores morales en el clima institucional de los trabajadores de la Institución Educativa en estudio debido a que existe poca comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores, como consecuencia de la poca práctica de valores morales, hecho que influye en un clima institucional que coadyuve a una buena gestión institucional, optimizando la gestión administrativa y pedagógica, orientada a generar expectativas de la calidad educativa y liderazgo. Los resultados encontrados de la prueba estadística t Student han podido demostrar que hay evidencias suficientes para decir que la práctica de valores morales de tolerancia, solidaridad y respeto medidos antes y después de un mes, así como en el clima institucional que comprende las relaciones interpersonales y la aplicación de normas de convivencia medidos antes y después de un mes, tienen una relación significativa. Salluca (2012) estudió la relación existente entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en las instituciones educativas del cercado Callao. La muestra estuvo conformada por 87 maestros y 598 alumnos de las diferentes instituciones públicas del cercado Callao. El diseño de investigación es descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados para los profesores fueron cuestionarios de orientación a Satisfacción laboral y desempeño docente y los instrumentos para los alumnos fueron encuestas orientados a la percepción de satisfacción laboral y desempeño docente. Los resultados encontrados indican que existe relación entre las variables estudiadas según los alumnos, mientras que los profesores según su auto percepción indican que son totalmente independientes, por lo que se ha tenido que

optar por realizar tablas de contingencia entre las dimensiones de ambas variables obteniendo como resultado un nivel medio en casi todas las dimensiones a excepción de la dimensión de “condición del trabajo” que resultó alto, por lo que se concluye que en a ambas variables son regulares.

1.2 Fundamentación científica

1.2.1 Capacidades directivas

Etimología: Según la Real Academia Española – RAE (2017), tanto el término capacidad como directiva, derivan de vocablos latinos, *capacitas – átis y directivus (directus, participio pasado de dirigere ´dirigir´) respectivamente.*

Conceptos de capacidad directiva: Arce (2006, p.22) define capacidad directiva como “Disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada”.

Fernández (1993, p.182) considera que "Una capacidad es una rutina o conjunto de rutinas; esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas"

Ansoff (1984), presentó “la capacidad (capability) de la dirección como la aptitud, habilidad o talento del personal directivo para comprender o disponer la realización de las cuestiones que se plantean”.

Teorías o perspectivas teóricas

Teoría de Katz (1974)

En esta teoría se reconocieron cuatro habilidades directivas básicas para conseguir logros en una organización. En ella la habilidad se toma como la capacidad adquirida, para solucionar exitosamente los problemas recurrentes. Katz las clasificó como habilidades:

Habilidades Técnicas: son todas aquéllas que son desarrolladas para lograr competencias en un área específica, como las finanzas o la producción.

Habilidades humanas: son recursos sociales y otros relacionados, con las cuales un directivo se relaciona efectivamente con los demás integrantes de la organización, entre otras cosas la forma de motivar y de establecer la comunicación con los subordinados.

Habilidades conceptuales: mediante las cuales puede evaluar en forma integral u holística y sistemáticamente, los problemas que se generan en la organización, así como las interrelaciones y los resultados.

Habilidades administrativas: permiten regular las actividades en curso, interrelacionarlas y atenderse en una situación dada.

Las aptitudes humanas son relevantes en todos los niveles por la necesidad que tienen de comunicarse tanto horizontal como verticalmente en forma eficaz con todos los integrantes de la organización, a diferencia de las técnicas las que son más necesarias en los niveles inferiores. Las habilidades conceptuales son muy necesarias en el nivel superior, de allí que cuanto más asciende un directivo es menos puntual su forma de trabajar. Se espera que las habilidades predominantes sean distintas de acuerdo al tamaño y al rubro de la organización.

Desarrollo de capacidades directivas en el Perú

Tafur, Díaz y López en Gairín y Castro (2011, p. 183) afirmaron que en Perú son las Universidades y algunas instituciones no universitarias quienes capacitan y especializan docentes para que desarrollen la función directiva en las instituciones educativas. En el sistema educativo peruano mejorar la calidad en materia de gestión directiva se entiende como el ofrecer programas de capacitación a los docentes en servicio, debido a que, en las Instituciones de formación inicial, no se da el desarrollo de competencias de gestión educativa, ni de la función directiva como línea de formación del docente, pero la organización de estos programas ni está reglamentada ni se supervisa.

Si bien existen lineamientos generales sobre las competencias consideradas en el director, éstas varían de acuerdo a las necesidades y demandas en las instituciones educativas. Pese a que las IE, son consideradas como primera y

principal instancia de la gestión del sistema educativo descentralizado, su autonomía tiene límites. Por otro lado, si bien esta normado su acceso y permanencia en el cargo, no está claro cómo se realizará la evaluación continua para su promoción o destitución, (p. 183).

Ejes de las capacidades directivas

Silva, Aguirre y Cordero (2009), presentaron en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa realizado en México, las capacidades directivas organizadas en cuatro ejes: La relación con el contexto; el trabajo pedagógico; el Área administrativa y las Habilidades personales y sociales.

Relación con el contexto

Capacidad de comprender la necesidad de la innovación y los cambios institucionales orientados hacia la consecución de las mejores respuestas a las necesidades de los estudiantes y de las escuelas del país: Consideraron que los directivos deben entender a profundidad los cambios de las sociedades actuales y la influencia que ejercen en las instituciones de educación básica, en el siglo XXI; asimismo, entienden que a través de la promoción del intercambio de experiencias al resolver problemas comunes, facilita la innovación.

Colaborar con otras instituciones: Consideraron necesario que se obtenga la información que permita la colaboración con otras instituciones educativas; entre las fuentes más cercanas que poseen los directivos están los encargados de la supervisión escolar, la comunidad docente, y padres de familia. La Institución debe conocer quienes puedan asistirle con servicios de utilidad tales como personal sanitario, expertos e instituciones educativas, culturales, de la administración educativa y pública.

Trabajo pedagógico

Capacidad de conocer el currículum: Un director requiere tener un conocimiento vasto del currículum y como este determina el trabajo en la práctica docente: enseñanza, evaluación y organización escolar, con la finalidad de evaluar el trabajo que realizan los docentes y estar en condiciones de plantear estrategias de mejora.

Capacidad de orientar el trabajo pedagógico: Para ello se debe tener el conocimiento sobre el currículo, los programas de estudio, las estrategias didácticas y los resultados del aprendizaje de los alumnos, que permitan interactuar con los profesores respecto a los procesos de enseñanza.

Capacidad de diseñar estrategias para la incorporación de nuevos profesores En la institución se requiere dirigir, coordinar y orientar el trabajo pedagógico de los maestros en especial de los profesores que recién se incorporan a la institución; para lo cual deberá contarse con planes de integración y socialización.

Capacidad de valorar el trabajo de los profesores y promover la colaboración para mejorar el desempeño profesional: Pasa por la promoción de la necesidad de colaboración entre colegas, debiendo crear redes entre grupos humanos, tales como profesores, alumnos, administrativos y en general los equipos que comparten la responsabilidad de alcanzar los propósitos educativos. Como no siempre los profesores están dispuestos a colaborar, se requiere que el director observe, recogiendo evidencias del trabajo docente que le permita valorarlo e identificarlo como buena práctica si así lo merece.

En el área administrativa

Capacidad para analizar y conocer la legislación y los reglamentos que afectan a la gestión de los establecimientos escolares y aplicarla de manera pertinente: Requiere del conocimiento del marco normativo en el que se sustenta la organización y las funciones de las IE, asimismo, de los enfoques filosóficos que orientan la educación; el control justo y equilibrado del cumplimiento de las obligaciones del personal docente y no docente exige el dominio de la legislación laboral y de los procedimientos administrativos y legales.

Capacidad para crear condiciones óptimas de trabajo: Se requiere contribuir en generar las mejores condiciones para el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual pasa por limitar o eliminar la asignación de roles que distraen a los docentes de su labor fundamental.

Habilidades personales y sociales

Capacidad para dirigirse a sí mismo y organizar su propio trabajo: Se requiere conocer las características de la función directiva y el desarrollar estrategias para mejorar su trabajo; el conocimiento de sí mismo, permitirá manejar sus reacciones frente a diferentes circunstancias.

Capacidad de interacción con los “otros” y de empatizar con sus vidas: Lo cual le debe facilitar su función ejerciendo liderazgo, empleando la comunicación asertiva desarrollando valores sociales como la solidaridad, responsabilidad, confianza, reconocimiento y aceptación de las capacidades de los “otros”.

Capacidad de desarrollar habilidades sociales: A través de sus actividades cotidianas se da el fortalecimiento de habilidades sociales, entre las que están el saber solicitar lo que se requiere, incentivar al personal, reconocer el trabajo, habilidad para negociar y resolver conflictos.

Capacidad de desarrollar capacidades intelectuales: En el buen directivo la toma de decisiones debe pasar necesariamente por un análisis crítico de las situaciones y de sus alternativas de solución.

Marco del buen desempeño directivo

En el Marco para la buena dirección (MINEDUC, 2005), se reconoce como complejo el rol del director y de los docentes que asumen funciones directivas y técnico pedagógicas liderando la gestión de las instituciones educativas que dirigen. El directivo sensibiliza y convoca actuando como mediador, motivador, comunicador y gestor de recursos; además de cautelar el logro de aprendizajes educativos y de los objetivos institucionales.

En base al conocimiento de la actuación directiva se organizó el marco propuesto en cuatro áreas de desarrollo o ámbitos de acción: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y convivencia.

Liderazgo: en ella se consideran las habilidades y competencias que direccionan y cohesionan al proyecto educativo de la institución; dentro del Marco del Buen

desempeño se toma como el desarrollo personal y profesional necesario para coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa. Siendo así, su competencia en este dominio se basa en la capacidad de orientar a los integrantes de su organización hacia el logro de las metas del establecimiento.

Gestión curricular: considera que la razón de toda institución educativa es lograr el aprendizaje de los alumnos y para lo cual se requiere la implementación y evaluación del currículum. En consecuencia, el área de Gestión Curricular es el eje central del Marco del buen desempeño directivo. Por tanto, la competencia del director en esta área consiste en su capacidad para asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas, a partir de su propia cultura y del proyecto educativo institucional.

Los estándares que evalúan la competencia directiva en este dominio, se relacionan con la promoción del diseño, su planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales para la implementación curricular; así como el control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y el monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Gestión de recursos: está referida a la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales pertinentes, para lograr el aprendizaje y el desarrollo de la institución educativa. Se mide entonces la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo, siendo los estándares la obtención de recursos y su adecuada administración que potencie las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad.

Gestión del clima organizacional y convivencia: siendo uno de los factores más importantes para el buen funcionamiento de la escuela y sobre el cual el director influye directamente, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia consiste en la generación de climas adecuados para la realización del proyecto educativo y los logros de aprendizaje. De allí que los estándares en este ámbito que permiten evaluar la acción directiva, es la promoción de la colaboración y la conformación de redes de apoyo.

Dimensiones y capacidades en el marco de la buena dirección

Dimensión liderazgo

Capacidad 1: El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela: considera que el director debe ser capaz de adaptarse y adaptar la institución que conduce a los cambios sociales, económicos y culturales que emergen en el mundo, en el país y en su entorno más próximo. El liderazgo no debe ser estático, invariable, más bien debe responder a las circunstancias que se presentan en el establecimiento educativo. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente. Ejerce su rol como formador de personas y de la organización. Reflexiona periódicamente sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva. Es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes. Lidera procesos de cambio al interior de la escuela. Promueve y apoya una cultura organizacional flexible (p. 21)

Capacidad 2: El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores: a partir de canales efectivos de comunicación, que aseguren la atención de los mensajes y que los integrantes de la comunidad se sientan escuchados. Se requiere ser claro en lo que se solicita y cuando se trastoca el accionar normal de las acciones, así como para responder consultas e inquietudes en la comunidad educativa. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.

Es capaz de escuchar y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.

Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.

Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar, (p.22).

Capacidad 3: El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos: para la toma adecuada de decisiones, en función de los objetivos institucionales, deberá asegurar la difusión sistemática de la información de todos los procesos que se desarrollan en la institución. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el proyecto educativo del establecimiento. Asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y no docentes sobre su desempeño profesional. Dispone mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno. Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento (p.24).

Capacidad 4: El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas: con el fin de que los malentendidos que no fueron abordados oportunamente entorpezcan el trabajo institucional, es necesario advertir y resolver los problemas que se presentan. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Es capaz de identificar y resolver problemas. Utiliza técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos. Establece mecanismos para la resolución de disputas y quejas. Toma decisiones fundamentadas y considera enfoques alternativos para la resolución de problemas (p.25).

Capacidad 5: El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo: ante la necesidad de que el proyecto educativo responda a una visión compartida el director debe asegurar la participación en su formulación, convocando permanentemente a los integrantes de la comunidad para la revisión y modificación de objetivos, a que hubiere lugar. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Comunica el proyecto educativo de la escuela. Promueve el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo. Procura que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento. Asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.

Dimensión gestión curricular

Capacidad 6: El director conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación: el director deberá conocer el Marco Curricular y el Marco para la Buena Enseñanza, asegurando su competencia en la implementación y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del Marco Curricular vigente en su establecimiento. Garantiza la implementación de los planes y programas en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al Marco para la Buena Enseñanza. Asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio.

Capacidad 7. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula: como el desarrollo adecuado de los procesos

de organización curricular, de las condiciones para su implementación en el aula, de la preparación de la enseñanza y su evaluación, influyen significativamente en el logro de resultados de aprendizaje, es necesario asegurar la organización efectiva del tiempo y espacios institucionales. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio. Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos. Establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos. Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.

Capacidad 8: El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula, entre los que se cuentan el motivar a los que intervienen en el proceso educativo y asegurar el conocimiento colectivo y aplicación de las estrategias de enseñanza consideradas adecuadas; para ello deberá realizar una sistemática evaluación de logros. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Promueve entre los docentes, altas expectativas de logros de resultados de los estudiantes. Genera instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados. Promueve altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes y les demuestra confianza en sus capacidades.

Asegura la articulación entre objetivos institucionales y logro de aprendizaje de estudiantes.

Capacidad 9: El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje: en función de garantizar una enseñanza de calidad deberá diseñar

mecanismos de monitoreo y evaluación durante el proceso de implementación curricular y resultados de aprendizaje. Cómo indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Asegura la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje. Garantiza el desarrollo de instancias de reflexión y análisis de la relación entre el proyecto curricular, el currículum en uso y los resultados de aprendizaje.

Dimensión gestión de recursos

Capacidad 10: El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes: por tanto debe prever el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos, que garantice el poder cumplir con los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje. Cómo indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en su proyecto educativo. Mantiene una organización eficiente para la administración de los recursos financieros, materiales y de infraestructura del establecimiento. Asegura la existencia de un sistema de control de gastos para optimizar el uso de recursos financieros. Administra un sistema de planificación presupuestaria efectivo en coordinación con el sostenedor. Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos para profesores, estudiantes, padres y apoderados.

Capacidad 11: El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales: es necesario gestionar la consecución de recursos suplementarios, mediante redes de colaboración y difusión para asegurar el logro

de las metas cuando el proyecto educativo requiere recursos adicionales. Cómo indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Establece un buen sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores. Reporta oportunamente a estudiantes, padres y apoderados, personal y sostenedor acerca de las necesidades y proyectos del establecimiento. Obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.

Capacidad 12: El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo: con la finalidad de contar con un equipo de trabajo comprometido y competente es fundamental el apoyo y conducción amical del personal docente y no docente, debiendo inspirar a su personal, reconocer sus logros y promover nuevos liderazgos. Cómo indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Aplica elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva. Se ocupa de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional. Promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo del establecimiento.

Capacidad 13: El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento: así se podrá contar con personal de calidad, Asimismo, las evaluaciones sistemáticas al personal advierten si su evolución va camino al perfeccionamiento. Es necesario conocer el desempeño del personal docente y no docente. Cómo indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Define requerimientos futuros de personal y participa en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal docente y no docente. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento. Incentiva el auto-desarrollo y da facilidades para el desarrollo profesional en concordancia con el proyecto educativo. Desarrolla un adecuado sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores. Dispone de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en el establecimiento.

Dimensión gestión del clima organizacional y convivencia

Capacidad 14: El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas: en especial el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo con los que se consiguen las metas de aprendizaje e institucionales; se hace necesario contar con un clima laboral favorable, exigiendo a la vez altos estándares de cumplimiento, reconociendo logros y promoviendo la confianza y el apoyo mutuo. Cómo indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Demuestra compromiso con los valores institucionales, promoviendo la participación del personal para el desarrollo y consecución de las metas de la escuela. Promueve un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa. Promueve una cultura organizacional en la cual el personal reconoce y asume responsabilidad colectiva en el éxito de la escuela. Asegura que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o individuos adopten las acciones que permitan alcanzar las metas de la escuela.

Capacidad 15: El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados: por el apoyo que se requiere para el logro de las metas de aprendizaje. En ese sentido, el director debe establecer en su institución el rol de los padres y apoderados como

protagonistas en el proceso de aprendizaje de sus hijos. Para ello es fundamental que además de comunicar sobre los avances de rendimiento académico, se difunda la práctica de los valores institucionales en los padres y apoderados para que actúen en coherencia con la institución. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Estimula la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Desarrolla y mantiene relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados.

Desarrolla y mantiene redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa. Evalúa permanentemente la relación escuela-familia buscando su mejoramiento.

Capacidad 16: El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno: en el entendido de que la institución educativa y la sociedad están en continua interacción, se debe asegurar que el proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de la comunidad a la que se atiende. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Conoce a sus estudiantes y su realidad socioeducativa. Incorpora la influencia de la cultura local y de sus organizaciones en los procesos educativos. Considera el rol que juega la educación en el contexto de su localidad en la implementación de su proyecto educativo. Conoce y comprende las condiciones y dinámicas propias de la comunidad escolar. Diseña actividades orientadas a identificar y nutrir las relaciones con la comunidad.

Capacidad 17: El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes: siendo necesario fortalecer las relaciones con la comunidad y establecer relaciones de cooperación con instituciones académicas, profesionales, gubernamentales y empresariales.

Gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad. Construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del establecimiento. Involucra al establecimiento con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco. Se relaciona con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral.

Capacidad 18: El director informa a la comunidad y al gestor los logros y necesidades del establecimiento: siendo fundamental desarrollar los mecanismos para monitorear, evaluar y difundir los logros y necesidades de la institución educativa. Como indicadores, se consideran a los descriptores propuestos en el marco para la buena dirección (2014):

Informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento. Informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes. Establece un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento. Informa sistemáticamente al gestor acerca de los aspectos administrativos y desarrollo del proyecto educativo del establecimiento. Trabaja cooperativamente con el gestor para potenciar el proyecto educativo.

1.2.2 Satisfacción laboral docente

Etimología: Satisfacción: Del lat. satisfactio, -ōnis; Laboral: De labor y -al.; Docente: Del lat. docens, -entis, part. act. de docēre 'enseñar'.

Conceptos:

Anaya y Suárez (2007, p.217), La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo –esto es, se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo.

Zubieta y Susinos (1992, pp.316-318), menciona que en la Teoría de las necesidades sociales “La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral”, mientras que en la Teoría del grupo de referencia social, “La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social”.

Locker (1976), manifestó que “La satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo o placentero resultante de la apreciación de una persona de su / su propio puesto de trabajo o la experiencia”.

Teorías sobre satisfacción laboral

Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg

Destaca cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración. Estos cinco factores aparecen con muy poca frecuencia cuando los entrevistados describen acontecimientos que acompañaban a sentimientos de descontento en el trabajo.

Una última palabra sobre el reconocimiento: cuando aparece en una secuencia «alta» de acontecimientos, se refiere al reconocimiento de la realización laboral, más que al reconocimiento como un instrumento de las relaciones humanas independiente de cualquier realización. Esta última clase de reconocimiento no sirve como algo gratificante y producían cambios a corto plazo en las actitudes laborales. Los principales aspectos no gratificantes eran: política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. (Herzberg, 1954)

Teoría de los dos Factores de Herzberg

La real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. La

teoría del concepto motivación-higiene en las actitudes hacia el trabajo, tal como vienen explicadas en la motivación para el trabajo, fue diseñada para evaluar el concepto de que el hombre tiene dos clases de necesidades: sus necesidades como animal para evitar el daño y sus necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente.

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extraverterida) y la motivación para trabajar depende de dos factores:

Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo como son: el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras. Corresponden a la motivación ambiental y se usan generalmente para motivar a los trabajadores, sin embargo, tienen una limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los trabajadores. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Contrariamente, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción, los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto, siendo los siguientes:

Las condiciones de trabajo y bienestar.

Las políticas de la organización y administración.

Las relaciones con el supervisor.

La competencia técnica del supervisor.

El salario y remuneración.

La seguridad en el puesto.

Las relaciones con los colegas.

Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción y constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

Delegación de responsabilidad.

Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.

Posibilidades de ascenso.

Utilización plena de las habilidades personales.

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.

Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

Teoría de las expectativas de Porter y Lawler

Porter y Lawler (1968) la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada

o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Anaya y Suárez (2007), a partir de los resultados arrojados por el análisis factorial, obtienen un modelo de 32 facetas de satisfacción laboral estructurado alrededor de cinco dimensiones principales las cuales, han sido denominadas del siguiente modo:

Primera dimensión: Diseño del trabajo.

Se trata de una dimensión de la satisfacción laboral que tiene que ver con la participación del profesor en la determinación de objetivos y tareas relativos al puesto de trabajo, con la claridad y la variedad del trabajo que hay que realizar, y con los recursos formativos, materiales y humanos con los que cuenta para realizar su actividad. En relación con la primera cuestión, las facetas con mayor carga son: Participar activamente en el establecimiento de objetivos, Participar en el diseño del puesto de trabajo, Tener autonomía en el desarrollo de las actividades y Tener una opinión propia. En relación con la segunda, las facetas comprometidas son: Tener un plan de trabajo claro y Variedad en las actividades del trabajo. Finalmente, en lo que toca a los recursos, las facetas implicadas son: Participación en programas de perfeccionamiento, Posibilidad de actualización permanente, Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos, Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, y Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo.

Segunda dimensión: Condiciones de vida asociadas al trabajo.

Esta dimensión tiene que ver con las facilidades temporales y espaciales que el trabajo permite, y con los servicios y las condiciones de seguridad laboral asociados al mismo. El primer aspecto está representado por las facetas (de acuerdo con el orden de participación en el factor): Disponer de suficiente tiempo libre, Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo, Poder establecerse en una localidad determinada, Disponer de suficiente tiempo para la familia y Tener un

horario flexible. El segundo lo está por las facetas: Disponer de una buena seguridad social y Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo.

Tercera dimensión: Realización personal.

Ésta es una dimensión de la satisfacción laboral relacionada con la visión del trabajo como algo valioso y adecuado para el desarrollo personal, y con el sentimiento de adecuación entre cualidades personales y las características del trabajo (el ajuste persona-trabajo). Las facetas aquí presentes son: Sentir que estás realizando algo valioso, Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas, Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres, Encontrar motivador el trabajo que realizas, Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, Sentir que el rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades, Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos y Sentir que el trabajo es el adecuado para ti.

Cuarta dimensión: Promoción y superiores.

Esta dimensión hace referencia a las posibilidades de una promoción justa, y a la capacidad y la equidad de los superiores. Fundamentalmente, queda definida por las facetas: Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades, Tener buenas relaciones con los superiores, Tener superiores competentes y justos y Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes.

Quinta dimensión: Salario.

Esta última dimensión está singularmente centrada en las recompensas salariales del trabajo y queda definida por las facetas: Obtener un buen salario y Reconocimiento económico del rendimiento laboral.

1.3 Justificación

Relevancia o alcance del estudio

El estudio cobra importancia en cuanto el grupo de docentes insatisfechos por las condiciones en las que laboraban, atendían anualmente a una importante población

de estudiantes del nivel secundario, que para el caso fueron de cinco instituciones educativas de la UGEL 04 en el distrito de Comas – Perú. Sin embargo, habiéndose desarrollado el estudio en una muestra aleatoria, se infiere que los resultados hallados serían similares en otras poblaciones docentes del distrito y de otros, en los que existan similares condiciones socio ambientales.

Si asumimos que la insatisfacción desmotiva a las personas para desarrollar eficientemente sus actividades y que los docentes trabajan con estudiantes, se deduce que los finalmente afectados son los estudiantes, que no estarían recibiendo una adecuada educación; si a esto agregamos que anualmente es una nueva promoción la que es atendida por los docentes, la problemática alcanza grandes dimensiones. De allí el interés de analizar y establecer la influencia que tiene el desarrollo de capacidades alcanzado por los directores(as) que en los últimos años han asumido la gestión de las actividades educativas, en esta problemática; la magnitud de esta asociación debe ser suficientemente convincente para plantear soluciones realistas que determinan la mejora de las condiciones para la práctica docente y que en definitiva favorecerá al grueso de estudiantes afectados por tal situación.

Pertinencia

Esta investigación fue motivada y realizada, al ir en aumento la decepción y el descontento, en la comunidad de docentes, por el accionar de aquellos profesores que habían asumido los cargos directivos, a raíz de que el Ministerio de Educación (MINEDU) invitará a los profesores a participar en los Concursos de Acceso a Cargos Directivos de Instituciones Educativas (IIEE) y Especialistas en Educación de unidades de gestión educativa local (UGEL) y direcciones regionales de educación (DRE), en los últimos años. En tal sentido, el análisis realizado en el estudio sobre el acceso a cargos directivos, sirvió para alertar de una situación que afectaba el normal desarrollo del proceso educativo y para establecer el efecto de las capacidades directivas, desarrolladas en los directores a los que se les adjudicaron las plazas.

1.3.1 Justificación teórica

La revisión de la literatura sobre la gestión educativa, disponible en diversas fuentes y a la que se accede cada vez con mayor facilidad, provee de una gran cantidad de información, la que fue cuidadosamente seleccionada y organizada en una estructura teórica en la que se fundamenta el análisis de las capacidades que necesitaría haber desarrollado un directivo, para asumir eficientemente la gestión educativa. En forma similar, se plasmaron conceptualizaciones y posturas, sobre los aspectos asociados a la satisfacción que experimentan los docentes en las Instituciones educativas en las que se desempeñan. Para ello se revisaron los factores determinantes de la satisfacción docente y su impacto en la comunidad educativa y en la sociedad en su conjunto.

Finalmente, siendo un estudio correlacional causal, al analizar acontecimientos históricos, se logró identificar, el efecto de las capacidades directivas en la satisfacción docente, su nivel de desarrollo y algunos factores determinantes de la satisfacción en los docentes; estos hallazgos incrementaron a los conocimientos existentes, aspectos encontrados a partir del análisis de una realidad concreta, como corresponde a un estudio orientado o sustantivo.

1.3.2 Justificación práctica

El conocimiento que proporcionó el trabajo de investigación, sobre la magnitud del efecto del desarrollo de capacidades directivas, servirá en otras instituciones para tomar decisiones sobre la urgencia de resolver en la práctica la insatisfacción que manifiestan los docentes frente a las condiciones en que desarrollan su práctica; es decir, permite analizar la posibilidad de plantear estrategias para resolver el problema que es materia de esta investigación.

1.3.3 Justificación metodológica

El cuidado en el desarrollo de la investigación, siguiendo escrupulosamente los pasos propios del método científico, en un afán de obtener resultados coherentes y lógicos, los califica como científicamente válidos; en consecuencia, el estudio en

sí, representa un modelo metodológico adecuado que se deja a disposición de la comunidad científica.

Asimismo, la escala de opinión elaborada para obtener la información acerca de las capacidades directivas, garantizada por los criterios de validez de contenido y de constructo, así como por la confiabilidad calculada, la presenta como un instrumento de adecuada estructura, disponible para ser usado en futuras investigaciones.

1.4 Problema

Realidad Problemática

A los Concursos de Acceso a Cargos Directivos de Instituciones Educativas (IIEE) y Especialistas en Educación de unidades de gestión educativa local (UGEL) y direcciones regionales de educación (DRE), se presentaron docentes que deseaban ser directores o subdirectores de sus Instituciones Educativas (I. E.).

En esta convocatoria los profesores nombrados a partir de la cuarta escala magisterial, rindieron una Prueba Única Nacional, en la que se evaluaron tres aspectos. Dos de los cuales, la Comprensión Lectora y los Conocimientos Pedagógicos, se habrían desarrollado como consecuencia de la madurez cognitiva y el proceso de profesionalización, aunque existen suficientes evidencias de que no en todos se alcanza un nivel adecuado.

Pero, con respecto al nivel de conocimientos de gestión, es poco probable que los postulantes alcancen un nivel adecuado, dado que durante la formación pedagógica que se brinda, la preocupación está en dotar a los futuros maestros de técnicas y estrategias didácticas para el ejercicio de su práctica docente, sin desarrollarse tópicos referidos a la gestión de las Instituciones educativas; ¿cabe esperar que cualquier profesor asuma un cargo directivo, con posibilidades de éxito?, más parece que esto queda a merced de las capacidades personales y no técnicas de cada docente.

Es de esperar que, en muchos de estos casos, el desconocimiento diera paso a la intolerancia y a la imposición prepotente de medidas erróneas, las que

desgastaban en los docentes la confianza de gozar de una gestión innovadora y que proyecte a la institución al logro de una educación de calidad.

Esta situación pareciera que se agravó cuando se ofreció la oportunidad de ejercer cargos directivos en plazas no ocupadas, a los docentes con menores calificaciones en la prueba general, el 4 de enero del 2017, mediante el Oficio múltiple N° 001- 2017- MINEDU/VMGP-DIGEDD, que en su Numeral 6.6.3, a la letra dice:

En caso de que luego de la emisión de resoluciones de la etapa descentralizada del concurso de directivos [...] queden plazas sin designar, el comité de Evaluación debe realizar un acto público de selección de plazas. Solo pueden presentarse [...] los postulantes que se inscribieron [...] y participaron de la etapa descentralizada [...] pero no lograron ser designados en dicha etapa. Dichos postulantes seleccionan [...] según el puntaje final obtenido en el concurso...

Todo hace suponer que la situación descrita logró aumentar la brecha entre directivos y docentes, acrecentándose la intolerancia y las diferencias personales, además del deterioro de las condiciones laborales necesarias para garantizar un adecuado proceso educativo, como consecuencia de una gestión ineficiente. Era de esperar que la voluntad de los docentes se afectará, desmotivándose y evidenciándose signos de insatisfacción.

El sondeo que se realizó en algunas instituciones educativas, dentro del contexto de la UGEL 04, advirtió que la negativa gestión de algunos aspectos institucionales, entre otros, las condiciones físicas y logísticas, el clima institucional y las relaciones interpersonales, eran frecuentemente esbozados por los mismos docentes para justificar su apatía y su nivel de participación entre otros signos de insatisfacción.

Sin embargo, los docentes no solo están sometidos a las presiones en el ámbito laboral, muchas veces urgencias económicas, demandas familiares y aún el haber llegado a ejercer la profesión docente en forma accidental son

considerados factores de insatisfacción; de allí nació la necesidad de conocer la magnitud del efecto, del desarrollo alcanzado por los directivos, en la satisfacción docente; pues a partir de los resultados hallados en cada una de las II.EE se tomarían las decisiones pertinentes para la solución de esta problemática.

Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas?

Problema específico 2

¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas?.

Problema específico 3

¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por la realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas?

Problema específico 4

¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas?

Problema específico 5

¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por el salario que percibe, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas

1.5.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1

El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Hipótesis específica 2

El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción

docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Hipótesis específica 3

El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por la realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Hipótesis específica 4

El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Hipótesis específica 5

El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por el salario que percibe, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores, que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas

Objetivo específico 2

Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Objetivo específico 3

Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por la realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Objetivo específico 4

Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Objetivo específico 5

Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por el salario que percibe, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas

II. Marco Metodológico

2.1 Identificación de variables

2.2.1 Capacidades directivas de la nueva gestión

Ansoff (1984), presentó “la capacidad (capability) de la dirección como la aptitud, habilidad o talento del personal directivo para comprender o disponer la realización de las cuestiones que se plantean”.

Tipo de variable: se les califica como variables cualitativas, por su naturaleza y la forma de expresarse; las capacidades directivas son cualidades que se manifiestan como atributos en la persona que ejerce el cargo; en tal sentido no pueden ser naturalmente expresados en cantidades.

Escala de medición: en la investigación, la variable empírica corresponde al desarrollo de las capacidades directivas, estableciéndose que éste puede ser de Nivel Bajo, Medio, alto y muy Alto. Por tanto, el desarrollo de las capacidades directivas se medirá mediante una escala ordinal de cinco niveles.

2.2.2 Satisfacción laboral en docentes

Anaya y Suárez (2007, p.217), definen satisfacción laboral como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo –esto es, se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo.

Tipo de variable: igualmente corresponde a una variable cualitativa; la satisfacción laboral docente se manifiesta como un estado de ánimo en el contexto de la IE donde realiza su práctica docente y tampoco puede ser expresada en cantidades en forma natural.

Escala de medición: para efectos de la presente investigación, la variable empírica corresponde al nivel de satisfacción docente, habiéndose establecido que ésta puede ser alta, medio alta, medio o moderada, medio baja y baja o insatisfactoria. Por tanto, el nivel de satisfacción laboral en los docentes se medirá mediante una escala ordinal de cinco niveles.

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable capacidades directivas en las nuevas gestiones

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Escala de medición
<p>Para evaluar las capacidades directivas, se tomó del marco para la buena dirección el cuestionario de la Segunda Consulta Nacional, en la que se establecieron los Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Se pretendió recoger el juicio respecto de los criterios contenidos en cada una de las áreas de la propuesta, expresado en niveles de acuerdo o desacuerdo.</p> <p>Del mismo marco para la buena dirección, se tomaron como dimensiones las cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y convivencia.</p>	Liderazgo	<p>1. El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela</p> <p>2. El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores</p> <p>3. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.</p> <p>4. El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.</p> <p>5. El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.</p>	1 - 9	<p>Establecen el grado de acuerdo o desacuerdo en cada ítem</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo;</p> <p>2 = Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3 = Parcialmente de acuerdo</p> <p>4 = Totalmente de acuerdo</p>	<p>Niveles y rangos: La medición de la variable se realizó mediante una escala ordinal de cuatro niveles de desarrollo, cuyos rangos fueron:</p> <p>Nivel Bajo (28 - 49)</p> <p>Nivel Medio (50 - 70)</p> <p>Nivel alto (71 - 91)</p> <p>Nivel muy Alto (92 - 112)</p>
	Gestión curricular	<p>6. El director conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.</p> <p>7. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.</p> <p>8. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.</p> <p>9. El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.</p>	10 - 16		
	Gestión de recursos	<p>10. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>11. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.</p> <p>12. El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.</p> <p>13. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.</p>	17 - 21		
	Gestión del clima organizacional y convivencia	<p>14. El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.</p> <p>15. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.</p> <p>16. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno</p>	22 - 28		
		18. El director informa a la comunidad y gestor los logros y necesidades del establecimiento			

Tabla 2.

Operacionalización de la variable satisfacción laboral docente

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores / ítems	Índices	Escala de medición
La evaluación de esta variable fue realizada mediante la <i>Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP)</i>, que evalúa la satisfacción laboral para los tres niveles educativos a partir del grado en el que el sujeto considera que en su actual trabajo como profesor se dan los hechos referidos en las 32 facetas que lo componen. La ESL-VP cuenta con datos que soportan una adecuada validez tanto de constructo, como convergente y discriminante, y presentan una buena consistencia interna.	Diseño del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> . Participar activamente en el establecimiento de objetivos • Participar en el diseño del puesto de trabajo • Tener autonomía en el desarrollo de las actividades • Tener una opinión propia • Tener un plan de trabajo claro • Variedad en las actividades del trabajo • Participación en programas de perfeccionamiento • Posibilidad de actualización permanente • Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos • Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades • Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo 	Se establecen en función del grado de acuerdo con cada hecho	La medición de la variable se realizó mediante una escala ordinal de cinco niveles de satisfacción: 1 = Nivel Bajo 2 = Nivel Medio bajo 3 = Nivel Medio 4 = Nivel Medio alto 5 = Nivel Alto
	Condiciones de vida asociadas al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de suficiente tiempo libre • Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo • Poder establecerse en una localidad determinada • Disponer de suficiente tiempo para la familia • Tener un horario flexible • Disponer de una buena seguridad social • Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo 	1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto	
	Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> Sentir que está realizando algo valioso • Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas • Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres • Encontrar motivador el trabajo que realizas • Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo • Sentir que el rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades • Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos • Sentir que el trabajo es el adecuado para ti 		
	Promoción y superiores	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades • Tener buenas relaciones con los superiores • Tener superiores competentes y justos • Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes 		
	Salario	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un buen salario • Reconocimiento económico del rendimiento laboral 		

2.3 Metodología

En la investigación y de acuerdo con Gómez (2006, p.121), desde un enfoque cuantitativo se emplearon métodos cuantitativos; en éstos el recojo de datos equivale a medir, asignando valores numéricos a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Por otro lado, un enfoque cuantitativo considera que los conocimientos se obtienen deductivamente, por lo que se consideró emplear como método general al hipotético deductivo, desarrollándose las siguientes etapas en la investigación:

1° Se identificó como problema de investigación la necesidad de conocer el efecto de las capacidades directivas sobre el nivel de motivación docente.

2° Se formuló como hipótesis central de investigación, que el efecto de las capacidades sobre la motivación fue negativo en el grupo de docentes analizados.

3° Se diseñó la investigación como un estudio no experimental y de nivel explicativo, recabándose la información directamente de las unidades de análisis, la cual fue procesada mediante el análisis de regresión logístico; éste por ser un método correlacional causal, permitió contrastar las hipótesis de investigación.

4° El análisis de los resultados obtenidos permitió deducir las conclusiones del estudio, verificar la validez de la hipótesis y dar respuesta a las preguntas de investigación.

2.4 Tipo de estudio

Para Sierra (2001, p. 32) una investigación “tiene como finalidad el mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales y es básica porque es el fundamento de otra investigación”. La investigación fue del tipo básica, pues el objetivo fue *conocer* el efecto de una variable sobre otra y de campo, pues la información para el análisis fue proporcionada directamente por las unidades que conformaron la muestra, los docentes.

2.5 Diseño de investigación

Según Hernández et. al. (2010, p. 149) no es experimental cuando “la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. Es transversal si su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et. al., 2010, p. 151). La investigación se diseñó como un estudio no experimental transversal, ya que ni se manipularon, ni se sometieron a prueba alguna los niveles de motivación de los docentes, ni tampoco el desarrollo de capacidades directivas,

En suma, a través del diseño no experimental y el análisis descriptivo-explicativo, se recopiló y presentó información con la que se explicó las relaciones de causalidad entre las variables, es decir el efecto del desarrollo de las capacidades directivas sobre el nivel de motivación en los docentes. Se propone como diagrama representativo al siguiente:



Dónde:

- n : muestra de la investigación
- O_x : desarrollo de capacidades directivas
- O_y : nivel de motivación docente
- r : relación causal

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

Hernández y col. (2014, p.174), definieron población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En la investigación se llevó a cabo en cinco instituciones educativas de secundaria de la UGEL 04, en el distrito de Comas. Considerando realizar el estudio en la población conformada por

los 224 docentes de las diferentes áreas en el nivel secundario. La población estaba conformada por personas de distintas edades y que enseñaban en ambos turnos.

Tabla 3.

Población docente de las II.EE. de secundaria de la UGEL 04, en el 2017.

Institución educativa	Nº de docentes
1 IE El Comercio	40
2 IE San Agustín	46
3 IE José Carlos Mariátegui	49
4 IE Andrés Avelino Cáceres	47
5 IE Sinchi Roca	42
Totales	224

2.6.2 Muestra

Para Hernández y col. (2014, p.175) “la muestra es un subgrupo de la población”. Para el caso la muestra del tipo probabilística, se determinó mediante la fórmula para poblaciones conocidas, obteniéndose que debiera encuestarse a 142 docentes de las II.EE. seleccionadas para el estudio.

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} = \frac{0.038}{1 + \frac{0.038}{224}} = 142; \text{ donde } n_o = 0,5 * 0,5 \left[\frac{1,96}{5} \right]^2 = 0.038$$

Dónde:

N = Población

Z = 1,96

d = Margen de error máximo. (5%)

p = 0,5.

n = Tamaño de la muestra

2.6.3 Muestreo:

Se empleó una técnica probabilística y estratificada para seleccionar a los 142 docentes que constituirían la muestra de estudio. La selección de las unidades de análisis se realizó en forma aleatoria simple, para ello se organizaron alfabéticamente los nombres de los docentes, de cada IE, asignándoles números correlativos para identificarlos. Estos números se sometieron a sorteo mediante la técnica del sorteo.

Tabla 4.

Muestra de docentes de las II.EE. de secundaria de la UGEL 04, en el 2017.

Institución educativa	Nº de docentes	Muestra
1 IE El Comercio	40	0.634
2 IE San Agustín	46	0.634
3 IE José Carlos Mariátegui	49	0.634
4 IE Andrés Avelino Cáceres	47	0.634
5 IE Sinchi Roca	42	0.634
Totales	224	0.634

Criterios de inclusión: Se consideraron como integrantes de la población a los docentes que tenían como mínimo dos años de antigüedad en la IE.

Criterios de exclusión: Se descartaron a los o las que habían sido sancionados(as) administrativamente, así como los confrontativos o con actitudes sumisas y a todo aquel que no mostró predisposición a participar en el estudio.

2.7 Recolección de datos

2.7.1 Técnicas de recolección de los datos

Se escogió la encuesta como técnica, la cual, a partir de la determinación de la muestra y sus características, buscó organizar los ítems en un instrumento adecuado al diseño escogido, destinada a obtener datos de las unidades de análisis cuyas opiniones impersonales interesaban al investigador.

Igualmente se organizó el proceso para la aplicación de instrumentos, determinándose el momento adecuado y la forma; se procedió luego a preparar todos los materiales necesarios en la aplicación. La encuesta es una técnica versátil que garantiza la invariabilidad de los datos y que puede aplicarse en sectores remotos y amplios, sin necesidad de personas muy calificadas, lo que determina que sea un proceso económico.

Instrumentos de recolección de los datos

Para el recojo de los datos se procedió a seleccionar dos instrumentos, uno por cada variable en estudio.

1º Instrumento para analizar las capacidades directivas:

Del Marco para la Buena Dirección, editado por el Ministerio de Educación de Chile, se tomó el cuestionario producto de una Segunda Consulta Nacional, en la que se establecieron los Estándares para el Desarrollo Profesional y la Evaluación del Desempeño.

El instrumento, estaba estructurado en cuatro secciones, correspondientes a las dimensiones establecidas en el Marco para la buena dirección:

- Liderazgo
- Gestión curricular
- Gestión de recursos
- Gestión del clima organizacional y convivencia

2º Instrumento para analizar la satisfacción laboral:

La evaluación de esta variable fue realizada mediante la *Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP)*,

Ficha técnica N° 01:

Nombre instrumento:	Escala para establecer el desarrollo de capacidades directivas		
Autor(es):	Ministerio de Educación de Chile		
Ámbito de aplicación	Instituciones educativas de educación básica regular		
Población	Docentes del nivel secundario		
Estructura	Secciones	Cuatro,	
	Nº ítems	28	
Baremación	Tipo de ítems	Proposiciones afirmativas con respuestas tipo escala de Likert	
	Nivel bajo	Mínimo: 28	Máximo: 48
Validez	Nivel medio	Mínimo: 49	Máximo: 69
	Nivel alto	Mínimo: 70	Máximo: 90
	Nivel muy alto	Mínimo: 91	Máximo: 112
	Técnica expertos	Instrumento aplicable	
Confiabilidad	Alfa de Cronbach	; 0,961	

Ficha técnica N° 02:

Nombre instrumento:	Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores		
Autor(es):	Anaya en el 2005		
Ámbito de aplicación	Instituciones de Educación Básica Regular		
Población	Docentes del nivel secundario		
	Secciones	Una	
	N° ítems	32	
Estructura	Tipo de ítems	Proposiciones positivas con respuestas en escala tipo Likert	
Baremos	Nivel bajo	Mínimo: 32	Máximo: 57
	Nivel medio bajo	Mínimo: 58	Máximo: 82
	Nivel medio	Mínimo: 83	Máximo: 108
	Nivel medio alto	Mínimo: 109	Máximo: 133
	Nivel alto	Mínimo: 134	Máximo: 160
Validez	De constructo	Gusto Trabajo actual: 0,421	
	Las correlaciones respaldan la validez convergente y discriminante de la escala ESL-VP.	Gusto Vida IE: 0,438	
		Cambio Trabajo: -0.265	
		Jubilación anticipada: -0.166	
Confiabilidad	Alfa de Cronbach	Valor original: 0,9237	

2.8 Validación y confiabilidad de instrumentos

Por ser ambos instrumentos concebidos para otra realidad, aunque similar a la realidad peruana, fue necesario adecuarlos y consecuentemente evaluar su validez y establecer el grado de confiabilidad, para su aplicación en la población de estudio.

2.8.1 Validez de los instrumentos

Por medio de la técnica de los expertos o jueces se estableció la validez de los instrumentos, hallándose según opinión de los expertos que eran aplicables

Tabla 5.

Validez de contenido de los instrumentos

Instrumentos	Técnica	Evaluadores	Resultado
Escala CD	De expertos	Dra. Maritza Silva Lavalle	Aplicable
		Dra. Gladys Sánchez Huapaya	Aplicable
		Dr. Rodolfo Talledo Reyes	Aplicable

2.8.2 Confiabilidad de los instrumentos

Para Hernández et. al (2014, p. 200) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. La consistencia interna fue establecida mediante la prueba Alfa de Cronbach, dado que los ítems analizados fueron construidos en base a una escala politómica. El coeficiente α , fue calculado a partir de los datos obtenido de un grupo piloto conformado por 20 docentes de Educación Básica Regular y del nivel secundario. Los datos de la tabla, indican que, para los 28 ítems del instrumento, se obtuvo un Alfa de Cronbach 0,961, considerándose muy confiable.

Tabla 6.

Fiabilidad de la Escala para evaluar las capacidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,961	28

2.9 Procedimientos de recolección de datos

Para el recojo de los datos que proporcionaron la información analizada y de acuerdo con el diseño transversal, se realizó una sola aplicación de los instrumentos.

Para ello se prepararon los materiales requeridos, codificándose los instrumentos para cada docente y elaborándose las plantillas para las bases de datos; se solicitó la autorización de los(as) directores(as) de las IE, procediéndose a desarrollar una charla de sensibilización con los docentes de las IE.

Aplicados los instrumentos se procedió a la organización de la información, disponiéndola para su análisis.

2.10 Métodos de análisis de datos

Para Hurtado, (2000, p.181). “El análisis tiene como propósito aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos”,

por ello, el procesamiento de los datos en la investigación realizada buscó facilitar el análisis correspondiente, para su presentación, siguiendo el procedimiento adjunto:

Fase descriptiva:

1. Se tabularon los datos, organizándolos en dos bases de datos, las que se presentan en los anexos.
2. Se analizaron e interpretaron ambos conjuntos de datos.
3. Se presentaron los resultados en tablas de frecuencias y figuras estadísticas

Fase inferencial

1. Por tratarse de variables cualitativas, no fue necesario realizar pruebas de normalidad. Se asumió que su distribución no era normal correspondiendo realizar el análisis estadístico no paramétrico.
2. Los parámetros estadísticos empleados fueron:

Nivel de confianza: 95%; Significancia (α): 0,05
3. Estadístico de prueba: análisis de regresión multinomial.

2.11 Aspectos éticos

Se cauteló el estricto cumplimiento de los principios o guías éticas de autonomía, de no maleficencia, de beneficencia y de justicia.

El principio de autonomía se estableció que en el ámbito de la investigación la prioridad estriba en los valores, criterios y preferencias de los que participen del estudio. Se ofreció la información suficiente para que tomen una decisión razonada acerca de los posibles beneficios y costos de su participación sin ningún tipo de abuso.

El principio de no maleficencia obligó a no dañar a los otros anteponiendo el beneficio.

El principio de beneficencia se refería al producto derivado de su participación y a los riesgos a los que se somete en relación con el beneficio social, potencial de la investigación. La mediación de los valores contenidos en los principios de autonomía y de justicia es necesaria para tomar decisiones menos discutibles.

El principio de justicia exigió el derecho a un trato de equidad, a la privacidad, anonimato y confidencialidad.

II. Resultados

3.1 Análisis descriptivo

3.1.1. Capacidades directivas de las nuevas gestiones

En los datos consignados en la tabla adjunta, se puede apreciar que, en la percepción de los docentes, el 63,4% de estos consideran que, los directores de las nuevas gestiones poseen un nivel alto en el desarrollo de sus capacidades directivas y dado que un 34,5% de los mismos afirman que estas se encuentran en un nivel muy alto, se observa tendencia a un buen desarrollo.

Tabla 7.

Desarrollo de capacidades directivas en las nuevas gestiones según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Medio	3	2,1%
Alto	90	63,4%
Muy alto	49	34,5%
Total	142	100,0%

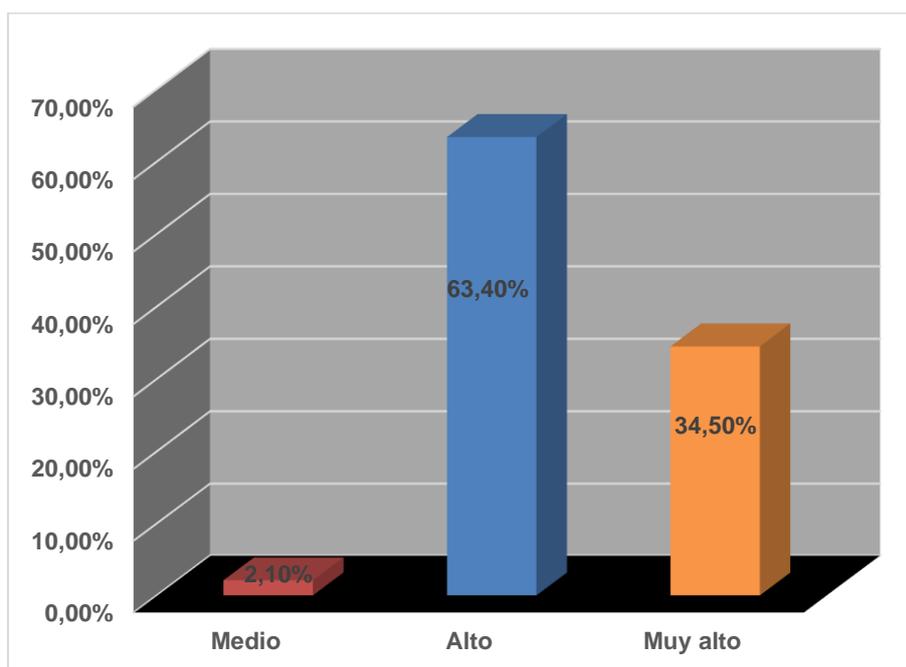


Figura 1. Capacidades directivas en las nuevas gestiones según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

Dimensiones de las capacidades directivas de las nuevas gestiones

Según la percepción de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017, consignada en la tabla siguiente, entre 46,5% y 59,2% consideran un nivel alto, mientras que entre 21,8% y 33,1% de los docentes consideran que estas se encuentran en el nivel muy alto, para cada una de las dimensiones de las capacidades directivas de las nuevas gestiones.

Tabla 8.

Desarrollo de las dimensiones de capacidades directivas en las nuevas gestiones en según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

	Liderazgo	Gestión curricular	Gestión de recursos	Gestión clima organizac. y de convivencia
Bajo	6,3%	4,9%	4,2%	3,5%
Medio	14,8%	7,7%	24,6%	16,9%
Alto	50,0%	59,2%	49,3%	46,5%
Muy alto	28,9%	28,2%	21,8%	33,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

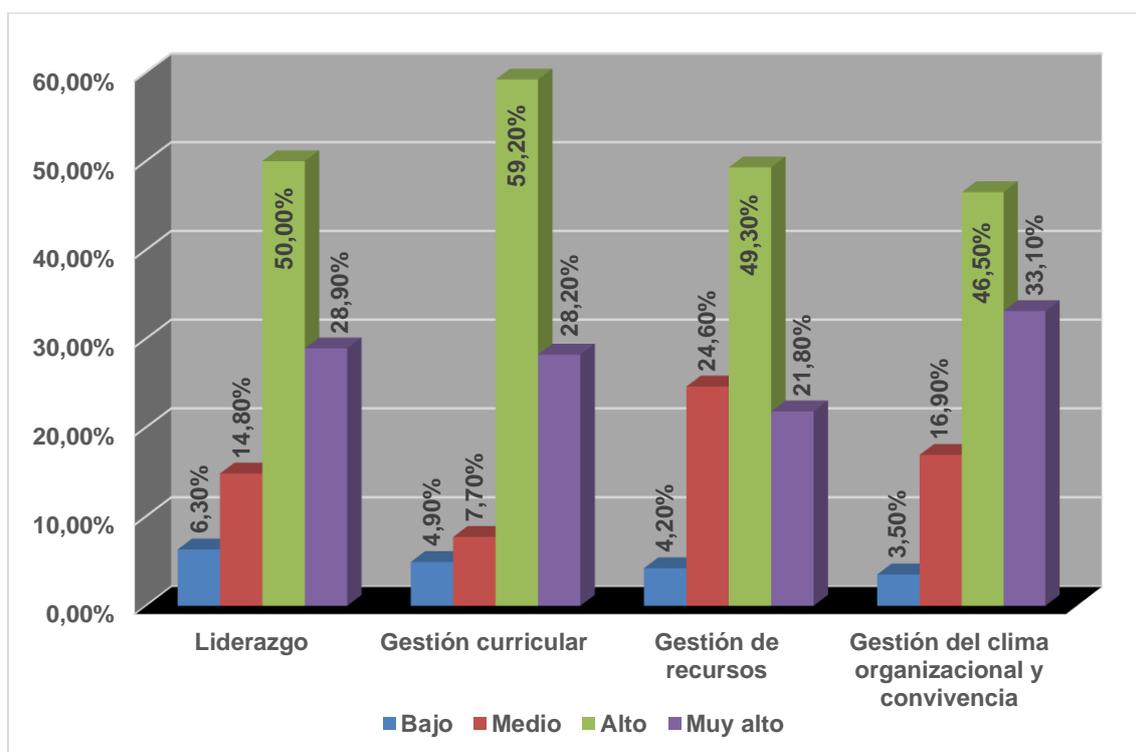


Figura 2. Dimensiones de las capacidades directivas en las nuevas gestiones en según docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

3.1.2. Satisfacción laboral docente

Los datos que se encuentran en la siguiente tabla, muestran el nivel de satisfacción laboral que tienen los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017, observándose que el 81,0% de estos tiene un nivel de satisfacción medio alto.

Tabla 9.

Satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

	Frecuencia	Porcentaje
Medio	12	8,5%
Medio alto	115	81,0%
Alto	15	10,6%
Total	142	100,0%

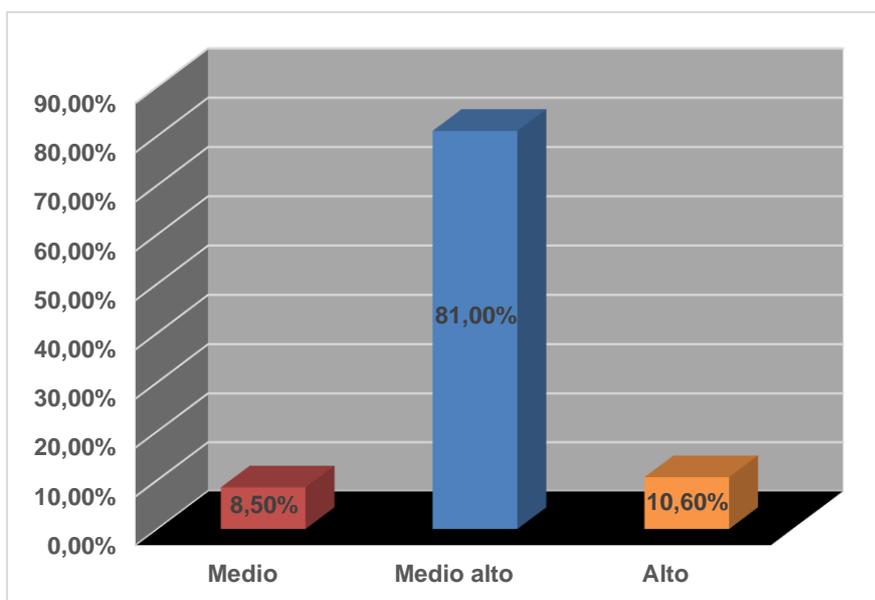


Figura 3. Satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

Dimensiones de la satisfacción laboral docente

En la percepción de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017; respecto a las dimensiones de su satisfacción laboral, se tiene que; para la mayoría de los profesores, entre 57,7% y 85,9%, consideran que el diseño del trabajo, las condiciones de vida asociadas al trabajo, la realización personal y la promoción y superiores, se encuentran entre el nivel medio y medio alto; mientras que el 74,6% ubica al salario entre los niveles medio bajo y medio alto.

Tabla 10.

Dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

	Diseño del trabajo	Condiciones de vida asociadas al trabajo	Realización personal	Promoción y superiores	Salario
Bajo	0,0%	2,8%	0,0%	3,5%	17,6%
Medio bajo	7,0%	18,3%	0,7%	8,5%	24,6%
Medio	36,6%	35,9%	21,1%	23,9%	22,5%
Medio alto	49,3%	33,8%	36,6%	47,2%	27,5%
Alto	7,0%	9,2%	41,5%	16,9%	7,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

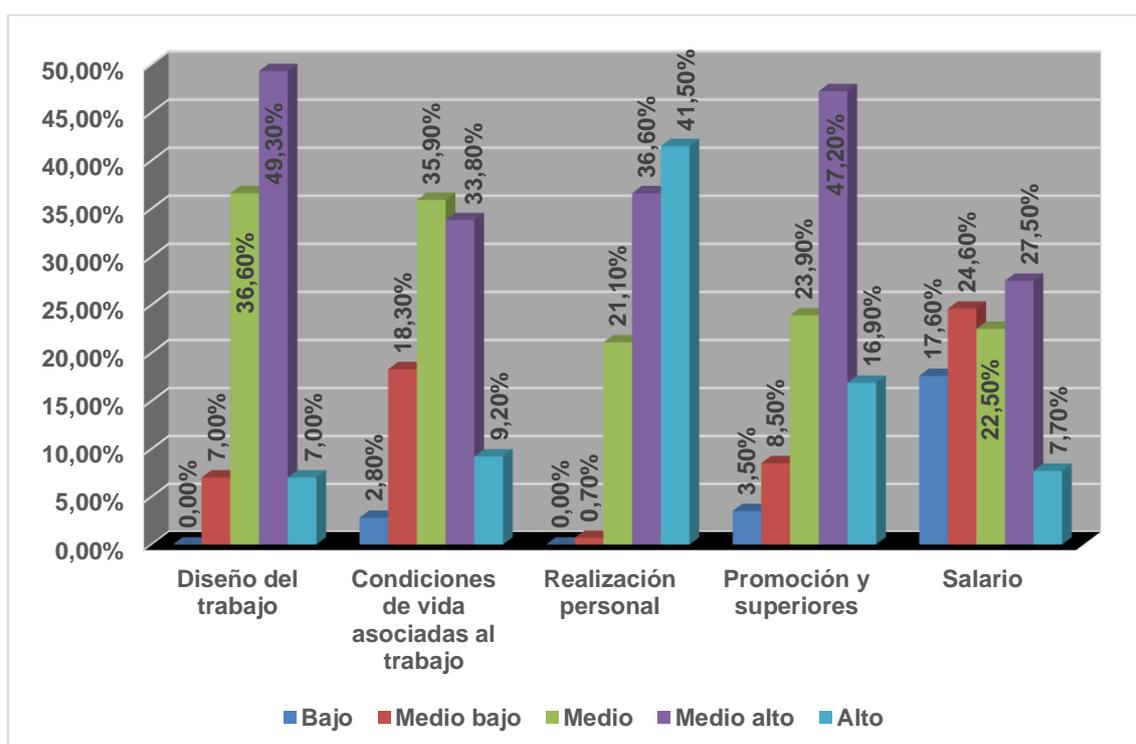


Figura 4. Dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

3.2 Relación entre variables

3.2.1 Relación entre capacidades directivas en las nuevas gestiones y Satisfacción laboral docente

Los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 1, relacionados con Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Satisfacción laboral docente; se tiene que de aquellos que consideran que las capacidades directivas se encuentran en el nivel medio, se encuentran distribuidos en un tercio en cada uno de los niveles

medio, medio alto y muy alto. Así también, es notorio que de los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 84,4% se ubica en el nivel medio alto de satisfacción laboral docente. De forma similar los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 77,6 % se ubica en el nivel medio alto de satisfacción laboral docente.

Tabla 11.

Capacidades directivas y satisfacción laboral

% del N de columna		Capacidades directivas en las nuevas gestiones			
		Medio	Alto	Muy alto	Total
Satisfacción laboral docente	Medio	33,3%	12,2%	0,0%	8,5%
	Medio alto	33,3%	84,4%	77,6%	81,0%
	Alto	33,3%	3,3%	22,4%	10,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.2 Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Diseño del trabajo

Los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 2, relacionados con Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Diseño del trabajo; se tiene que de aquellos que consideran que las capacidades directivas se encuentran en el nivel medio, se encuentran distribuidos en un tercio en cada uno de los niveles medio bajo, medio y alto. Así también, es notorio que de los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 87,7% se ubica en los niveles medio y medio alto de satisfacción laboral docente. De forma similar los que ubican a las capacidades directivas en el nivel muy alto, el 100,0 % se ubica entre los niveles medio y alto de satisfacción laboral docente.

Tabla 12.

Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Diseño del trabajo

% del N de columna		Capacidades directivas en las nuevas gestiones			
		Medio	Alto	Muy alto	Total
Diseño del trabajo	Medio bajo	33,3%	10,0%	0,0%	7,0%
	Medio	33,3%	44,4%	22,4%	36,6%
	Medio alto	0,0%	43,3%	63,3%	49,3%
	Alto	33,3%	2,2%	14,3%	7,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.3 Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Condiciones de vida asociadas al trabajo

Los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 3, relacionados con Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Condiciones de vida asociadas al trabajo; se tiene que de aquellos que consideran que las capacidades directivas se encuentran en el nivel medio, se encuentran distribuidos en un tercio en cada uno de los niveles medio bajo, medio y alto. Así también, es notorio que de los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 93,3% se ubican entre los niveles medio bajo y medio alto de satisfacción laboral docente. De forma similar los que ubican a las capacidades directivas en el nivel muy alto, el 93,9% se ubica entre los niveles medio y alto de satisfacción laboral docente.

Tabla 13.

Capacidades directivas en las nuevas gestiones Condiciones de vida asociadas al trabajo*

% del N de columna		Capacidades directivas en las nuevas gestiones			
		Medio	Alto	Muy alto	Total
Condiciones de vida asociadas al trabajo	Bajo	0,0%	4,4%	0,0%	2,8%
	Medio bajo	33,3%	24,4%	6,1%	18,3%
	Medio	33,3%	40,0%	28,6%	35,9%
	Medio alto	0,0%	28,9%	44,9%	33,8%
	Alto	33,3%	2,2%	20,4%	9,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.4 Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Realización personal

Los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 4, relacionados con Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Realización personal; se tiene que de aquellos que consideran que las capacidades directivas se encuentran en el nivel medio, se encuentran distribuidos en un tercio en cada uno de los niveles medio bajo, medio y alto. Así también, es notorio que de los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 100,0% se ubican entre los niveles medio y alto de satisfacción laboral docente. De forma similar los que ubican a las capacidades directivas en el nivel muy alto, el 89,8% se distribuyen en los niveles medio alto y alto de satisfacción laboral docente.

Tabla 14.

Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Realización personal

% del N de columna		Capacidades directivas en las nuevas gestiones			
		Medio	Alto	Muy alto	Total
Realización personal	Medio bajo	33,3%	0,0%	0,0%	0,7%
	Medio	33,3%	26,7%	10,2%	21,1%
	Medio alto	0,0%	40,0%	32,7%	36,6%
	Alto	33,3%	33,3%	57,1%	41,5%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.5 Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Promoción y superiores

Los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 5, relacionados con Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Promoción y superiores; se tiene que de aquellos que consideran que las capacidades directivas se encuentran en el nivel medio, se encuentran distribuidos en un tercio en cada uno de los niveles bajo, medio y alto. Así también, es notorio que de los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 78,9% se ubican en los niveles medio y medio alto de satisfacción laboral docente. De forma similar los que ubican a las capacidades directivas en el nivel muy alto, el 79,6% se distribuyen en los niveles medio alto y alto de satisfacción laboral docente.

Tabla 15.

Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Promoción y superiores

% del N de columna		Capacidades directivas en las nuevas gestiones			
		Medio	Alto	Muy alto	Total
Promoción y superiores	Bajo	33,3%	4,4%	0,0%	3,5%
	Medio bajo	0,0%	11,1%	4,1%	8,5%
	Medio	33,3%	27,8%	16,3%	23,9%
	Medio alto	0,0%	51,1%	42,9%	47,2%
	Alto	33,3%	5,6%	36,7%	16,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.2.6 Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Salario

Los datos que se encuentran en la tabla de contingencia 6, relacionados con Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Salario; se tiene que de aquellos que consideran que las capacidades directivas se encuentran en el nivel medio, se encuentran distribuidos en un tercio en cada uno de los niveles bajo, medio y alto. Así también, es notorio que de los que ubican a las capacidades directivas en el nivel alto, el 96,7% se ubican entre los niveles bajo y medio alto de satisfacción laboral docente. De forma similar los que ubican a las capacidades directivas en el nivel muy alto, el 81,7% se distribuyen entre los niveles medio bajo y medio alto de satisfacción laboral docente.

Tabla 16.

Capacidades directivas en las nuevas gestiones y Salario

% del N de columna		Capacidades directivas en las nuevas gestiones			
		Medio	Alto	Muy alto	Total
Salario	Bajo	33,3%	24,4%	4,1%	17,6%
	Medio bajo	0,0%	27,8%	20,4%	24,6%
	Medio	33,3%	18,9%	28,6%	22,5%
	Medio alto	0,0%	25,6%	32,7%	27,5%
	Alto	33,3%	3,3%	14,3%	7,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.3 Análisis inferencial: Pruebas de hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

Ho: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Ha: El desarrollo de las capacidades directivas, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Regla de decisión: $r \geq \alpha \rightarrow$ se acepta Ho y si $r < \alpha \rightarrow$ se rechaza Ho

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo: para el valor del chi cuadrado 24,113 se tiene un p valor, 0,000; lo que indicaría que el modelo es significativamente distinto del que sólo tiene la constante y explicaría la influencia, pues al menos uno de los coeficientes de las variables independientes es diferente de cero.

Tabla 17.

Información de ajuste de los modelos 1

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	-2	38,192		
Final	14,080	24,113	4	0,000

Valores del Pseudo R cuadrado: que se consignan en la tabla siguiente; el valor del estadístico Nagelkerke; 0,220; indica que hasta el 22,2% de los datos de la variable nivel de satisfacción de los docentes de secundaria de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas dependerían de las capacidades directivas

Tabla 18.

Pseudo R cuadrado 1

Cox y Snell	0,156
Nagelkerke	0,220
McFadden	0,138

Prueba de razón de verosimilitud; se tiene que para la variable Capacidades, el p valor es 0,000 menor a 0,050, lo que indica que esta variable si es significativa para el modelo.

Tabla 19.

Pruebas de la razón de verosimilitud 1

Efecto	Crterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	14,080 ^a	0,000	0	.
Capacidades	38,192	24,113	4	0,000

Estimaciones del parámetro; en la tabla adjunta se observa que el coeficiente B indica que el nivel medio de Satisfacción se incrementó en 20,370 por efecto del nivel medio de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,000 y en 18,437 por el nivel alto de la Capacidad.

Mientras que el valor del coeficiente B, para el nivel alto de Satisfacción por efecto del desarrollo medio de la capacidad, no es significativo; el efecto del alto desarrollo de la capacidad si fue significativo, indicando el coeficiente B (-1,992) que el nivel alto de Satisfacción laboral docente disminuye.

Tabla 20.

Estimaciones de parámetro 1

Nivel de Satisfacción laboral docente		B	Error estándar	Wald	Sig.
Medio	Intersección	-20,370	0,333	3987,05	0,000
	[Capacidades=2]	20,370	1,451	197,199	0,000
	[Capacidades=3]	18,437	0,000	.	.
Alto	Intersección	-1,240	0,342	13,110	0,000
	[Capacidades=2]	1,240	1,455	0,726	0,394
	[Capacidades=3]	-1,992	0,681	8,561	0,003

Decisión estadística:

Los resultados analizados, indican que existen evidencias estadísticas significativas de que el nivel medio de desarrollo de la variable Capacidades directivas tiene un efecto positivo sobre el nivel medio de la variable Satisfacción laboral docente, mientras que el nivel alto tiene un efecto negativo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

3.3.2 Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1:**

Ho: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Ha: El desarrollo de las capacidades directivas, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Regla de decisión: $r \geq \alpha \rightarrow$ se acepta Ho y si $r < \alpha \rightarrow$ se rechaza Ho

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo: para el valor del chi cuadrado 27,771 se tiene un p valor de 0,000; lo que indicaría que el modelo es significativamente distinto del que sólo tiene la constante y explicaría la influencia, pues al menos uno de los coeficientes de las variables independientes es diferente de cero.

Tabla 21.

Información de ajuste de los modelos 2

Modelo	Criterios de ajuste de modelo		Pruebas de la razón de verosimilitud	
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	49,747			
Final	21,975	27,771	6	0,000

Valores del Pseudo R cuadrado: que se consignan en la tabla siguiente; el valor del estadístico Nagelkerke; 0,200; indica que hasta el 20% de los datos de la variable nivel de satisfacción de los docentes de secundaria de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas dependerían de las capacidades directivas

Tabla 22.

Pseudo R cuadrado 2

Cox y Snell	0,178
Nagelkerke	0,200
McFadden	0,090

Prueba de razón de verosimilitud; se tiene que para la variable Capacidades, el p valor es 0,000 menor a 0,050, lo que indica que esta variable si es significativa para el modelo.

Tabla 23.

Pruebas de la razón de verosimilitud 2

Efecto	Criterios de ajuste de modelo		Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	21,975		0,000	0	.
Capacidades	49,747		27,771	6	0,000

Estimaciones del parámetro; en la tabla adjunta se observa que el coeficiente B indica que solamente el nivel medio de Satisfacción por el diseño del trabajo se incrementó en 2,544 por efecto del alto nivel de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,003. Mientras que los valores del coeficiente B, para los niveles medio bajo y medio alto no fueron significativos.

Tabla 24.

Estimaciones de parámetro 2

Diseño del trabajo		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Medio	Intersección	-17,339	2201,03	0,000	1	0,994
bajo	[Capacidades=2]	17,339	2201,03	0,000	1	0,994
	[Capacidades=3]	18,843	2201,03	0,000	1	0,994
Medio	Intersección	0,452	0,483	0,874	1	0,350
	[Capacidades=2]	-0,452	1,495	0,091	1	0,762
	[Capacidades=3]	2,544	0,871	8,528	1	0,003
Medio	Intersección	1,448	0,418	12,645	1	0,000
alto	[Capacidades=2]	-19,972	0,000		1	
	[Capacidades=3]	1,482	0,837	3,136	1	0,077

Decisión estadística:

Los resultados analizados, indican que existen evidencias estadísticas significativas de que al menos uno de los niveles de desarrollo de la variable Capacidades directivas (alto nivel) tiene un efecto positivo sobre la variable Satisfacción laboral docente por el diseño de trabajo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2:

Ho: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Ha: El desarrollo de las capacidades directivas, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Regla de decisión: $r \geq \alpha \rightarrow$ se acepta Ho y si $r < \alpha \rightarrow$ se rechaza Ho

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo: para el valor del chi cuadrado 29,464 se tiene un p valor de 0,000; lo que indicaría que el modelo es significativamente distinto del que sólo

tiene la constante y explicaría la influencia, pues al menos uno de los coeficientes de las variables independientes es diferente de cero.

Tabla 25.

Información de ajuste de los modelos 3

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	58,318			
Final	28,854	29,464	8	0,000

Valores del Pseudo R cuadrado: que se consignan en la tabla siguiente; el valor del estadístico Nagelkerke; 0,200; indica que hasta el 20% de los datos de la variable nivel de satisfacción por las condiciones de vida asociadas al trabajo, de los docentes de secundaria de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas dependerían de las capacidades directivas

Tabla 26.

Pseudo R cuadrado 3

Cox y Snell	0,187
Nagelkerke	0,200
McFadden	0,076

Prueba de razón de verosimilitud; se tiene que para la variable Capacidades, el p valor es 0,000 menor a 0,050, lo que indica que esta variable si es significativa para el modelo.

Tabla 27.

Pruebas de la razón de verosimilitud 3

Efecto	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	28,854 ^a	0,000	0	.
Capacidades	58,318	29,464	8	0,000

Estimaciones del parámetro; en la tabla adjunta se observa que el coeficiente B indica que el nivel medio de Satisfacción por las condiciones de vida asociadas al trabajo, se incrementó en 2,544 solo por efecto del nivel alto de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,003. Para todos los demás casos el valor de B no fue significativo.

Tabla 28.

Estimaciones de parámetro 3

Condiciones de vida asociadas al trabajo		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Bajo	Intersección	-17,165	1666,84	0,000	1	0,992
	[Capacidades=2]	-1,359	0,000		1	
	[Capacidades=3]	17,858	1666,84	0,000	1	0,991
Medio bajo	Intersección	-1,204	0,658	3,345	1	0,067
	[Capacidades=2]	1,204	1,560	0,596	1	0,440
	[Capacidades=3]	3,602	0,989	13,255	1	0,000
Medio	Intersección	0,336	0,414	0,660	1	0,416
	[Capacidades=2]	-0,336	1,474	0,052	1	0,819
	[Capacidades=3]	2,554	0,836	9,328	1	0,002
Medio alto	Intersección	0,788	0,381	4,272	1	0,039
	[Capacidades=2]	-16,827	3039,60	0,000	1	0,996
	[Capacidades=3]	1,776	0,827	4,614	1	0,032

Decisión estadística:

Los resultados previamente analizados, se tiene que existen evidencias significativas estadísticas que indican que al menos uno de los niveles de desarrollo de la variable Capacidades directivas (alto desarrollo) tuvo un efecto positivo sobre el nivel medio bajo de la variable Satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3:

Ho: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Ha: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Regla de decisión: $r \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $r < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo: para el valor del chi cuadrado 19,401 se tiene un p valor de 0,004; lo que indicaría que el modelo es significativamente distinto del que sólo tiene la constante y explicaría la influencia, pues al menos uno de los coeficientes de las variables independientes es diferente de cero.

Tabla 29.

Información de ajuste de los modelos 4

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	39,308			
Final	19,907	19,401	6	0,004

Valores del Pseudo R cuadrado: que se consignan en la tabla siguiente; el valor del estadístico Nagelkerke; 0,144; indica que hasta el 14,4% de los datos de la variable nivel de satisfacción por su realización personal, de los docentes de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas dependerían de las capacidades directivas

Tabla 30.

Pseudo R cuadrado 4

Cox y Snell	0,182
Nagelkerke	0,144
McFadden	0,062

Prueba de razón de verosimilitud; se tiene que para la variable Capacidades, el p valor es 0,004 menor a 0,05, lo que indica que esta variable si es significativa para el modelo.

Tabla 31.

Pruebas de la razón de verosimilitud 4

Efecto	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	19,907 ^a	0,000	0	.
Capacidades	39,308	19,401	6	0,004

Estimaciones del parámetro; en la tabla adjunta se observa que el coeficiente B indica que el nivel medio de Satisfacción por su realización personal se incrementó en 1,500 solo por efecto del nivel alto de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,000. Para todos los demás casos el valor de B no fue significativo.

Tabla 32.

Estimaciones de parámetro 4

Realización personal		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Bajo	Intersección	-20,571	5538,20	0,000	1	0,997
	[Capacidades=2]	20,571	5538,20	0,000	1	0,997
	[Capacidades=3]	0,572	6843,17	0,000	1	1,000
Medio	Intersección	-1,723	0,486	12,591	1	0,000
	[Capacidades=2]	11,723	1,495	1,328	1	0,249
	[Capacidades=3]	1,500	0,557	7,238	1	0,000
Medio	Intersección	-0,560	0,313	3,189	1	0,074
alto	[Capacidades=2]	-18,845	0,000		1	
	[Capacidades=3]	0,742	0,399	3,455	1	0,063

Decisión estadística:

De los resultados previamente analizados, se tiene que existen evidencias significativas estadísticas que indican que al menos uno de los niveles de desarrollo de la variable Capacidades directivas (alto desarrollo) tuvo un efecto positivo sobre el nivel medio de la variable Satisfacción docente por su realización personal. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4:

Ho: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Ha: El desarrollo de las capacidades directivas, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Regla de decisión: $r \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 y si $r < \alpha \rightarrow$ se rechaza H_0

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo: para el valor del chi cuadrado 32,379 se tiene un p valor de 0,004; lo que indicaría que el modelo es significativamente distinto del que sólo tiene la constante y explicaría la influencia, pues al menos uno de los coeficientes de las variables independientes es diferente de cero.

Tabla 33.

Información de ajuste de los modelos 5

Modelo	Criterios de ajuste de modelo		Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	
Sólo intersección	61,133				
Final	28,754	32,379	0	0,004	

Valores del Pseudo R cuadrado: que se consignan en la tabla siguiente; el valor del estadístico Nagelkerke; 0,219; indica que hasta el 21,9% de los datos de la variable nivel de satisfacción por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, de los docentes de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas dependerían de las capacidades directivas

Tabla 34.

Pseudo R cuadrado 5

Cox y Snell	0,204
Nagelkerke	0,219
McFadden	0,086

Prueba de razón de verosimilitud; se tiene que para la variable Capacidades, el p valor es 0,000 menor a 0,05, lo que indica que esta variable si es significativa para el modelo.

Tabla 35.

Pruebas de la razón de verosimilitud 5

Efecto	Logaritmo de la verosimilitud -2 de	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	28,754	0,000	0	.
Capacidades	61,133	32,379	8	0,000

Estimaciones del parámetro; en la tabla adjunta se observa que el coeficiente B indica que el nivel medio bajo de Satisfacción por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores se incrementó en 2,89 por efecto del alto nivel de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,002.

Igualmente, el coeficiente B indica que el nivel medio de Satisfacción por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores se incrementó en 2,42 por efecto del alto nivel de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,000.

También, el coeficiente B indica que el nivel medio alto de Satisfacción por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores se incrementó en 2,065 por efecto del alto nivel de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,000.

Tabla 36.

Estimaciones de parámetro 5

Promoción y por la actuación de sus superiores ^a		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Bajo	Intersección	-9,866	32,711	0,091	1	0,763
	[Capacidades=2]	9,866	32,742	0,091	1	0,763
	[Capacidades=3]	9,643	32,718	0,087	1	0,768
Medio bajo	Intersección	-2,197	0,745	8,690	1	0,003
	[Capacidades=2]	-16,673	0,000		1	
	[Capacidades=3]	2,890	0,925	9,765	1	0,002
Medio	Intersección	-0,811	0,425	3,642	1	0,056
	[Capacidades=2]	0,811	1,477	0,302	1	0,583
	[Capacidades=3]	2,420	0,649	13,930	1	0,000
Medio alto	Intersección	0,154	0,321	0,230	1	0,631
	[Capacidades=2]	-17,305	5299,07	0,000	1	0,997
	[Capacidades=3]	2,065	0,570	13,125	1	0,000

Decisión estadística:

De los resultados, se tiene que existen evidencias significativas estadísticas que indican que al menos uno de los niveles de desarrollo de la variable Capacidades directivas (alto desarrollo) tuvo efecto positivo sobre los niveles medio bajo, medio y medio alto de la variable Satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 5:

Ho: El desarrollo de las capacidades directivas, no ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por el salario que percibe, en las en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Ha: El desarrollo de las capacidades directivas, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción docente por el salario que percibe, en las en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Regla de decisión: $r \geq \alpha \rightarrow$ se acepta Ho y si $r < \alpha \rightarrow$ se rechaza Ho

Prueba estadística: Regresión Logística Multinomial

Ajuste del modelo: para el valor del chi cuadrado 22,149 se tiene un p valor de 0,005; lo que indicaría que el modelo es significativamente distinto del que sólo tiene la constante y explicaría la influencia, pues al menos uno de los coeficientes de las variables independientes es diferente de cero.

Tabla 37.

Información de ajuste de los modelos 6

Modelo	Criterios de ajuste de modelo		Pruebas de la razón de verosimilitud	
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	55,426			
Final	33,277	22,149	8	0,005

Valores del Pseudo R cuadrado: que se consignan en la tabla siguiente; el valor del estadístico Nagelkerke; 0,151; indica que hasta el 15,1% de los datos de la

variable nivel de satisfacción por el salario que percibe, de los docentes de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas dependerían de las capacidades directivas.

Tabla 38.

Pseudo R cuadrado 6

Cox y Snell	0,144
Nagelkerke	0,151
McFadden	0,051

Prueba de razón de verosimilitud; se tiene que para la variable Capacidades, el p valor es 0,005 menor a 0,05, lo que indica que esta variable si es significativa para el modelo.

Tabla 39.

Pruebas de la razón de verosimilitud 6

Efecto	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	55,426	0,000	0	.
Capacidades	33,277	22,149	8	0,005

Estimaciones del parámetro; en la tabla se observa que el coeficiente B indica que el nivel bajo de Satisfacción por el salario se incrementó en 3,245 por efecto del alto nivel de desarrollo de la Capacidad directiva, a una significancia de 0,001.

Igualmente, el coeficiente B indica que el nivel medio bajo de Satisfacción por el salario que percibe se incrementó en 1,764 por efecto del alto nivel de desarrollo de la Capacidad directiva, a un nivel de significancia de 0,025.

Tabla 40.

Estimaciones de parámetro 6

Salario que percibe ^a		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Bajo	Intersección	-1,253	0,802	2,441	1	0,118
	[Capacidades=2]	1,253	1,626	0,594	1	0,441
	[Capacidades=3]	3,245	1,011	10,308	1	0,001
Medio bajo	Intersección	0,357	0,493	0,524	1	0,469
	[Capacidades=2]	-19,375	0,000		1	
	[Capacidades=3]	1,764	0,785	5,048	1	0,025
Medio	Intersección	0,693	0,463	2,242	1	0,134
	[Capacidades=2]	-0,693	1,488	0,217	1	0,641
	[Capacidades=3]	1,041	0,779	1,789	1	0,181
Medio alto	Intersección	0,827	0,453	3,328	1	0,068
	[Capacidades=2]	-19,737	0,000		1	
	[Capacidades=3]	1,210	0,763	2,516	1	0,113

Decisión estadística:

De los resultados previamente analizados, se tiene que existen evidencias significativas estadísticas que indican que al menos uno de los niveles de desarrollo de la variable Capacidades directivas (alto desarrollo) tuvo un efecto positivo sobre los niveles bajo y medio bajo de la variable Satisfacción docente por el salario que percibe. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

IV. Discusión

Partiendo de la apreciación hecha por Cantón y Téllez (2016), quienes consideraron que el estudio de la satisfacción laboral y profesional de los profesores alcanza una especial relevancia por su incidencia en las generaciones jóvenes; por su directa influencia en el desempeño y eficacia de su profesión, se volvió especialmente pertinente esta investigación.

Concebida dentro del paradigma positivista fue desarrollada cuantitativamente mediante el método hipotético deductivo lo que permitió conocer que los directores de las nuevas gestiones del grupo de instituciones educativas estatales de la UGEL 04, donde se ejecutó el estudio, habían alcanzado un buen nivel en el desarrollo de las capacidades directivas de liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima organizacional y convivencia. Asimismo, se logró establecer que el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las mismas instituciones educativas era mayormente medio alto, registrándose hasta un 81% de docentes en este nivel.

En el trabajo de Anaya y López (2015), donde ellos evaluaron la satisfacción laboral del profesorado se halla una satisfacción laboral global media similar a la encontrada en la investigación realizada, lo que en alguna medida confirma los resultados hallados. Por otro lado, las medidas externas a la ESL-VP que utilizaron en el estudio aportan datos sobre la satisfacción por el gusto con el trabajo actual, el gusto con la vida en el centro de trabajo, el deseo de cambio laboral y el deseo de jubilación anticipada.

Sin embargo, los resultados hallados contradijeron lo manifestado por los docentes, para los cuales los directivos que recientemente habían asumido la gestión de las instituciones, no habían desarrollado aun las capacidades requeridas para ello ni tenían el suficiente conocimiento, esta apreciación se basaría en lo expresado por Fernández (1993, p.182) quien al considerar "Una capacidad como una rutina o conjunto de rutinas; esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas" la presenta como algo perfectamente observable y por tanto los docentes estaban en condiciones de emitir juicio sobre su desarrollo.

Era igualmente evidente la insatisfacción de los docentes por esta situación, pero solo “fuera de cámaras”; estos resultados estarían evidenciando que sienten temor de expresar abiertamente su malestar ante la posibilidad de que se tomen represalias en su contra.

El análisis de regresión empleado permitió establecer que el desarrollo de las capacidades directivas explicaba hasta un 22% de la satisfacción laboral que experimentaban los docentes, hallándose que cuando en los directivos las capacidades directivas habían alcanzado el nivel medio de desarrollo se ejercían un efecto positivo sobre la satisfacción laboral docente, contrariamente a mayor nivel de desarrollo el efecto se tornaba negativo. Probablemente esto se debería a que, en estas circunstancias, la persona que ejercía el cargo buscaba imponer sus criterios, provocando cambios en las formas de trabajo a la que ya estaban acostumbrados los docentes, resintiéndolo y generando resistencias al cambio.

Este resultado hallado coincidió en alguna medida con el de Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis sobre la relación de habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal, en la que concluyeron en que la alta relación fue directa (positiva), advirtiendo que afectaba el que los directores no comunican adecuadamente las necesidades a ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio, desmotivando, pues no cuentan con estrategias de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos entre los docentes.

Mientras que esta influencia explicaría hasta el 21,9% de la satisfacción que experimentaban los docentes ante las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores; hasta el 20% de la satisfacción tanto por el diseño del trabajo que se realiza como por las condiciones de vida asociadas a la labor que desempeñan los docentes, decayendo hasta el 14,4% en la satisfacción docente ante la realización personal alcanzada y hasta el 15,1% ante el salario que perciben.

Los datos obtenidos permiten conocer que la influencia de la variable desarrollo de capacidades directivas sobre la satisfacción laboral de los docentes, estaría entre el 14% al 21%; esto equivale a decir que si bien el efecto que ejerció fue positivo, su impacto fue bajo en la medida que entre el 86% y el 79% la

satisfacción era explicada por otras variables. Esto es explicado en función de los factores higiénicos, propuestos en la teoría de Herzberg, los que rodean a la persona en su trabajo y que se refieren a condiciones físicas y ambientales entre las que se tienen al salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes en la organización. Como se aprecia, muchos de ellos no dependen del grado de desarrollo de las capacidades en los directivos, especialmente si se trata de instituciones educativas estatales donde el salario, los beneficios y las oportunidades las establece el estado.

También cabe analizar los resultados desde otra perspectiva, como ya se hizo mención anteriormente es poco probable que los nuevos directivos presentarán un nivel adecuado de conocimientos de gestión, teniendo en cuenta que en la formación pedagógica se brinda técnicas y estrategias didácticas para el ejercicio de la práctica docente, pero no se llegan a desarrollar tópicos referidos a la gestión de Instituciones educativas, como si no se esperase que los docentes asuman cargos directivos.

Pero la realidad es que si se presentan docentes a los concursos de acceso a cargos directivos de Instituciones Educativas (IIEE) y de otras instancias, con todas sus deficiencias; siendo este aspecto común a todos los docentes, es de esperar que cuando evalúan el accionar de aquellos que asumieron los cargos directivos, las falencias en su formación pesen en su ánimo y más aún puede que tampoco sean los más idóneos en esta medición, si es que no tienen el dominio necesario de los criterios de gestión que deberán analizarse.

Ante estas reflexiones, se pretende considerar que la evaluación de la gestión no debe descansar únicamente sobre el pensar o sentir de quienes se hallen subordinados, sino que además deben recogerse evidencias empíricas que permitan certificar la validez de las respuestas obtenidas; esto representará un análisis mucho más objetivo sobre el desarrollo de capacidades de gestión.

V. Conclusiones

Conclusión general: El análisis de los datos permitió determinar que el desarrollo medio de las capacidades directivas tuvo un efecto positivo sobre los docentes que presentaron un nivel medio de satisfacción laboral; asimismo, el alto nivel en el desarrollo de las capacidades directivas tuvo un efecto negativo sobre los docentes con un alto nivel de satisfacción laboral. Por tanto, se **consideró que** la hipótesis **planteada fue válida.**

Conclusión específica 1: Se estableció, en el análisis desarrollado, que el alto nivel de desarrollo de la variable Capacidades directivas tuvo un efecto positivo sobre los docentes que presentaron un nivel medio de Satisfacción por el diseño de trabajo. Por tanto, se consideró que la hipótesis planteada fue válida.

Conclusión específica 2: Se estableció, en el análisis desarrollado, que el alto nivel de desarrollo de la variable Capacidades directivas tuvo un efecto positivo sobre los docentes que presentaron un nivel medio bajo de Satisfacción por las condiciones de vida asociadas al trabajo. Por tanto, se consideró que la hipótesis planteada fue válida.

Conclusión específica 3: Se estableció, en el análisis desarrollado, que el alto nivel de desarrollo de la variable Capacidades directivas tuvo un efecto positivo sobre los docentes que presentaron un nivel medio de Satisfacción por su realización personal. Por tanto, se consideró que la hipótesis planteada fue válida.

Problema específico 4: Se estableció, en el análisis desarrollado, que el alto nivel de desarrollo de la variable Capacidades directivas tuvo un efecto positivo sobre los docentes que presentaron niveles medio bajo, medio y medio alto de la variable Satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores. Por tanto, se consideró que la hipótesis planteada fue válida.

Conclusión específica 5: Se estableció, en el análisis desarrollado, que el alto nivel de desarrollo de la variable Capacidades directivas tuvo un efecto positivo sobre los docentes que presentaron niveles bajo y medio bajo de la variable Satisfacción docente por el salario que percibe. Por tanto, se consideró que la hipótesis planteada fue válida.

VI. Recomendaciones

Primera

Los resultados obtenidos evidenciaron el efecto mayormente positivo del desarrollo de las capacidades directivas, por lo que se recomienda a los Jefes de Área de las UGEL implementar jornadas de actualización para los docentes que asumen las direcciones de las IE

Segunda

En función de los datos recogidos fue posible advertir que el desarrollo de todas las capacidades fue aceptado como adecuado en porcentajes similares por la mayoría de los docentes estudiados, a excepción de las capacidades relacionadas con la Gestión de recursos, por lo cual se recomienda insistir en su preparación en las actualizaciones a que haya lugar.

Tercera

Se recomienda a los interesados en investigación educativa ahondar en las contradicciones que se encuentran en los resultados discrepantes con las expresiones mismas y en general con el sentir manifiesto de los docentes. Especialmente en cuanto a la satisfacción laboral que experimentan los docentes de IIEE. Estatal.

VII. Referencias Bibliográficas

- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N°04, 2013*, (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima - Perú.)
- Anaya, D, y Suárez, J. (2007). Satisfacción laboral. *Revista de Educación*, 344 http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re344/re344_09.pdf
- Anaya, D. y López, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. *Revista de Investigación Educativa*, 33(2), 435-452. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.2.202841>.
- Ansoff, I. (1984). *La implantación de la gestión estratégica* (2ª ed). Nueva York: Prentice Hall.
- Arce, E. (2006). Gestión de la capacidad directiva. *Capital humano [On line] N° 203-octubre, 2006*. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf>
- Aro, R. (2015). *Gestión administrativa y los niveles de convivencia laboral en la Institución Educativa Básica Regular Simón Bolívar de Mazuko. Madre de Dios 2012-2013*. (Tesis de maestría). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua.
- Cantón, I. y Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 13, núm. 1, 2016, pp. 214-226 Corporación Universitaria Lasallista Antioquia, Colombia.
- Contreras R. y Jiménez A. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*". (Tesis de maestría, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia).
- Cutipa, R. (2015). La influencia de la práctica de valores morales en el clima institucional de los trabajadores de la Institución Educativa Secundaria GUE San Carlos de Puno-2012. (Tesis maestría). Puno. Recuperado de: <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/64>.

- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: una propuesta desde la Socioformación*. (Tesis de maestría. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>
- Fernández, Z (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*, N° 56, 1993 - p. 182
- Gairín, J. y castro, D. (2011). Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas *Reflexiones y experiencias en Iberoamérica. Santiago de Chile*. Recuperado de: http://accelera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Gómez, M. (2006): "Introducción a la Metodología de la Investigación Científica". Edit. Brujas. Córdoba, Argentina.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F., (1954). Work of the Nature of Man. *The World of Publishing Company*, pp. 71-91. Cleveland.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: J. Wiley.
- Hurtado, J. (2000): *Metodología de la Investigación* (3a. Ed.). Caracas: Fundación Sypal.
- Jijena, R. y Michel, C. (2015). El rol moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en la relación del enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción docente. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 41-56.

- Katz, RL (1974). Habilidad de un administrador eficaz. *Harvard Business Review*
- Locker, D. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette. Handbook of industrial and organizational Psychology. *Rand McNally College Ed. 1976 - Vol. 1, 1297-1343*. Chicago. United States
- López, P. y Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 163-178.
- MINEDUC (2005). *Marco para una buena dirección. Segunda consulta nacional*. Ministerio de Educación. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. Santiago de Chile.
- Porter, L. y Lawler, S. (1988). *Teorías de Motivación*. México: Prentice Hall.
- Portugal, M. (2013). *Liderazgo directivo y calidad de gestión en los docentes de las I.E. del nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva en Tacna en el año 2013*. (Tesis de maestría, Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú)
- RAE (2017). Diccionario de la Real Academia Española. (23^a ed.) <http://dle.rae.es/?id=7HZdnLt>
- Ruiz, M. (2015). *Soporte de autonomía y motivación en educación, a la satisfacción docente*. Elche, España: Universitas M. Hernández.
- Salluca, L. (2012). *Relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao*. (Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Disponible en:
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1306>
- Silva, B., Aguirre, L. y Cordero, G. (octubre, 2009). Las capacidades del director de educación primaria en México desde la perspectiva de los expertos. *Ponencia presentada en el X Congreso Nacional de investigación educativa, Área (Vol. 15), México*.

Sierra, (1991). *Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica*. Editorial: Paraninfo., Madrid.

Gairín, J. y Castro, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica. Serie informes Nº 3, Red de apoyo a la Gestión Educativa, Red AGE. Santiago de Chile. ISBN: 978-956-8986-03-2 Producción: FIDECAP www.fidecap.cl*.

Zubieta, J. y Susinos, T. (1992). *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: CIDE.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL 04, Comas, 2017

Autora: Consuelo Rosario Echenique Carbajulca

Problemas	Hipótesis	Objetivos	Variables	
Gral. ¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas?	El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas	Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores, que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción de los docentes de secundaria, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.	Var. Capacidades directivas	
			Dimensiones	Indicadores
			Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela 2. El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores 3. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos. 4. El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas. 5. El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.
Esp. 1 ¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas?	El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.	Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por el diseño del trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas	Gestión curricular	
			Gestión de recursos	<ol style="list-style-type: none"> 6. El director conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación. 7. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula. 8. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. 9. El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje. 10. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. 11. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales. 12. El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. 13. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.
			Gestión del clima organizacional y convivencia	<ol style="list-style-type: none"> 14. El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. 15. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados. 16. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno. 17. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. 18. El director informa a la comunidad y gestor los logros y necesidades del establecimiento
Esp. 2 ¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas?	El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.	Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre la satisfacción docente por las condiciones de vida asociadas al trabajo, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.		

Esp. 3	¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por la realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas?	El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por la realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.	Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por la realización personal, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.
Esp. 4	¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas?	El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.	Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por las posibilidades de promoción y por la actuación de sus superiores, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.
Esp. 5	¿Cuál es el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por el salario que percibe, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas?	El desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción docente por el salario que percibe, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 4 en el distrito de Comas.	Establecer el efecto que ejerce el desarrollo de las capacidades directivas alcanzado por los directores que han asumido recientemente la gestión, sobre el nivel de satisfacción docente por el salario que percibe, en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL 04 en el distrito de Comas.

Var. Satisfacción laboral	
Dimensiones	Indicadores / ítems
Diseño del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el establecimiento de objetivos • Participar en el diseño del puesto de trabajo • Tener autonomía en el desarrollo de las actividades • Tener una opinión propia • Tener un plan de trabajo claro • Variedad en las actividades del trabajo • Participación en programas de perfeccionamiento • Posibilidad de actualización permanente • Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos • Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades • Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo
Condiciones de vida asociadas al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de suficiente tiempo libre • Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo • Poder establecerse en una localidad determinada • Disponer de suficiente tiempo para la familia • Tener un horario flexible • Disponer de una buena seguridad social • Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo
Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir que está realizando algo valioso • Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas • Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres • Encontrar motivador el trabajo que realizas • Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo • Sentir que el rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades • Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos • Sentir que el trabajo es el adecuado para ti
Promoción y superiores	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades • Tener buenas relaciones con los superiores • Tener superiores competentes y justos • Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes
Salario	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un buen salario • Reconocimiento económico del rendimiento laboral

Anexo 2. Matriz operacional

Operacionalización de la variable capacidades directivas en las nuevas gestiones

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Escala de medición
	Liderazgo	<p>1. El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela</p> <p>2. El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores</p> <p>3. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.</p> <p>4. El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas.</p> <p>5. El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.</p>	1 - 9	Se establecen en función del grado de acuerdo con cada hecho	La medición de la variable se realizó mediante una escala ordinal de cuatro niveles de desarrollo:
	Gestión curricular	<p>6. El director conoce el Marco Curricular, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.</p> <p>7. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.</p> <p>8. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.</p> <p>9. El director asegura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.</p>	10 - 16	<p>1 = Totalmente en desacuerdo;</p> <p>2 = Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3 = Parcialmente de acuerdo</p>	<p>1 = Nivel Bajo</p> <p>2 = Nivel Medio</p> <p>3 = Nivel alto</p>
	Gestión de recursos	<p>10. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>11. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.</p> <p>12. El director motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.</p> <p>13. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.</p>	17 - 21	4 = Totalmente de acuerdo	4 = Nivel muy Alto
	Gestión del clima organizacional y convivencia	<p>14. El director promueve los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.</p> <p>15. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.</p> <p>16. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno.</p> <p>17. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>18. El director informa a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento</p>	22 - 28		

Operacionalización de la variable satisfacción laboral docente

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores / ítems	Índices	Escala de medición
<p>La evaluación de esta variable fue realizada mediante la <i>Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP)</i>, que evalúa la satisfacción laboral para los tres niveles educativos a partir del grado en el que el sujeto considera que en su actual trabajo como profesor se dan los hechos referidos en las 32 facetas que lo componen. La ESL-VP cuenta con datos que soportan una adecuada validez tanto de constructo, como convergente y discriminante, y presentan una buena consistencia interna.</p>	Diseño del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el establecimiento de objetivos • Participar en el diseño del puesto de trabajo • Tener autonomía en el desarrollo de las actividades • Tener una opinión propia • Tener un plan de trabajo claro • Variedad en las actividades del trabajo • Participación en programas de perfeccionamiento • Posibilidad de actualización permanente • Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos • Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades • Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo 	Se establecen en función del grado de acuerdo con cada hecho	La medición de la variable se realizó mediante una escala ordinal de cinco niveles de satisfacción:
	Condiciones de vida asociadas al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de suficiente tiempo libre • Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo • Poder establecerse en una localidad determinada • Disponer de suficiente tiempo para la familia • Tener un horario flexible • Disponer de una buena seguridad social • Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo 	1 = muy bajo; 2 = bajo;	1 = Nivel Bajo 2 = Nivel Medio bajo 3 = Nivel Medio
	Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir que está realizando algo valioso • Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas • Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres • Encontrar motivador el trabajo que realizas • Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo • Sentir que el rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades • Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos • Sentir que el trabajo es el adecuado para ti 	3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto	4 = Nivel Medio alto 5 = Nivel Alto
	Promoción y superiores	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades • Tener buenas relaciones con los superiores • Tener superiores competentes y justos • Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes 		
	Salario	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un buen salario • Reconocimiento económico del rendimiento laboral 		

Anexo 3. Escala para establecer el desarrollo de capacidades directivas

Estimado docente: La mejora continua en busca de la calidad educativa, requiere el analizar los diferentes elementos que interactúan en una institución educativa, entre los cuales están las capacidades de gestión, para tomar decisiones oportunas. Por ello requerimos de su apoyo para recoger información al respecto; lea atentamente cada proposición y escoja una sola respuesta, que indique que tanto está de acuerdo con ella, marcando una X según la siguiente categorización.

En desacuerdo		De acuerdo	
Totalmente	Parcialmente	Parcialmente	Totalmente
1	2	3	4

LIDERAZGO:	1	2	3	4
1. El director ejerce liderazgo al interior de la institución educativa				
2. El director administra el cambio al interior de la institución educativa				
3. El director comunica sus puntos de vista con claridad				
4. El director entiende las perspectivas (puntos de vista) de las personas de la comunidad educativa				
5. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna.				
6. El director asegura la existencia de información útil para la consecución de resultados educativos.				
7. El director es capaz de administrar los conflictos para resolver problemas.				
8. El director difunde el proyecto educativo de la institución educativa.				
9. El director asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo.				
GESTIÓN CURRICULAR	1	2	3	4
10. El director conoce el Marco Curricular.				
11. El director conoce el Marco para la Buena Enseñanza.				
12. El director conoce los mecanismos para la evaluación del Marco para la Buena Enseñanza.				
13. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.				
14. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.				
15. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de la implementación curricular.				
16. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.				

GESTIÓN DE RECURSOS	1	2	3	4
17. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional.				
18. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
19. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.				
20. El director motiva, apoya y administra al personal para aumentar la efectividad en la institución educativa.				
21. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal desde la Institución educativa.				
GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA	1	2	3	4
22. El director promueve los valores institucionales en el establecimiento para el logro de sus metas.				
23. El director promueve un clima de confianza en el establecimiento para el logro de sus metas.				
24. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres o apoderados.				
25. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno.				
26. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo				
27. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
28. El director informa a la comunidad de los logros y necesidades del establecimiento				

Anexo 4. Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP) (Anaya, 2005)

Nombre _____	Sexo _____	Edad _____
Centro de trabajo (IE) _____		
Localidad _____	Provincia _____	Fecha _____
N.º años como profesor _____		N.º años en el puesto actual _____

¿En qué grado estás de acuerdo con los siguientes hechos, en tu actual trabajo (IE) como profesor? (1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto).
Encierra con un círculo tu respuesta.

1. Encontrar motivador el trabajo que realizas	1	2	3	4	5
2. Obtener un buen salario	1	2	3	4	5
3. Participar en el diseño del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4. Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades	1	2	3	4	5
5. Disponer de suficiente tiempo para la familia	1	2	3	4	5
6. Sentir que estás realizando algo valioso	1	2	3	4	5
7. Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres	1	2	3	4	5
8. Posibilidad de actualización permanente	1	2	3	4	5
9. Reconocimiento económico del rendimiento laboral	1	2	3	4	5
10. Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
11. Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas	1	2	3	4	5
12. Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes	1	2	3	4	5
13. Sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades	1	2	3	4	5
14. Disponer de una buena seguridad social	1	2	3	4	5
15. Tener autonomía en el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
16. Disponer de suficiente tiempo libre	1	2	3	4	5
17. Poder establecerse en una localidad determinada	1	2	3	4	5
18. Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo	1	2	3	4	5

19. Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos	1	2	3	4	5
20. Tener un horario flexible	1	2	3	4	5
21. Participar activamente en el establecimiento de objetivos	1	2	3	4	5
22. Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
23. Variedad en las actividades del trabajo	1	2	3	4	5
24. Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos	1	2	3	4	5
25. Tener un plan de trabajo claro	1	2	3	4	5
26. Participación en programas de perfeccionamiento	1	2	3	4	5
27. Tener superiores competentes y justos	1	2	3	4	5
28. Tener una opinión propia	1	2	3	4	5
29. Tener buenas relaciones con los superiores	1	2	3	4	5
30. Sentir que el trabajo es el adecuado para ti	1	2	3	4	5
31. Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades	1	2	3	4	5
32. Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo	1	2	3	4	5

Anexo 5. Certificado de validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACIDADES DIRECTIVAS EN LAS GESTIONES

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACIDADES DIRECTIVAS EN LAS GESTIONES							
DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Liderazgo							
1. El director ejerce liderazgo al interior de la institución educativa	✓		✓		✓		
2. El director administra el cambio al interior de la institución educativa	✓		✓		✓		
3. El director comunica sus puntos de vista con claridad	✓		✓		✓		
4. El director entiende las perspectivas (puntos de vista) de las personas de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
5. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna.	✓		✓		✓		
6. El director asegura la existencia de información útil para la consecución de resultados educativos.	✓		✓		✓		
7. El director es capaz de administrar los conflictos para resolver problemas.	✓		✓		✓		
8. El director difunde el proyecto educativo de la institución educativa.	✓		✓		✓		
9. El director asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Gestión curricular							
10. El director conoce el Marco Curricular.	✓		✓		✓		
11. El director conoce el Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
12. El director conoce los mecanismos para la evaluación del Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
13. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.	✓		✓		✓		
14. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.	✓		✓		✓		
15. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de la implementación curricular.	✓		✓		✓		
16. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Gestión de recursos							
17. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
18. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.	✓		✓		✓		
20. El director motiva, apoya y administra al personal para aumentar la efectividad en la institución educativa.	✓		✓		✓		
21. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal desde la Institución educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: Gestión del clima organizacional y convivencia							
22. El director promueve los valores institucionales en el establecimiento para el logro de sus metas.	✓		✓		✓		
23. El director promueve un clima de confianza en el establecimiento para el logro de sus metas.	✓		✓		✓		
24. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres o apoderados.	✓		✓		✓		
25. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno.	✓		✓		✓		
26. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo	✓		✓		✓		
27. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
28. El director informa a la comunidad de los logros y necesidades del establecimiento	✓		✓		✓		

Instrumento: Capacidades directivas en las gestiones

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida

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

15 de febrero del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Silva Lavalle Maritza Judith

DNI 06849130

Especialidad del evaluador: Gestión educativa

Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV



.....
Firma de la experta

Pertinencia: Si, el ítem pertenece a la dimensión

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACIDADES DIRECTIVAS EN LAS GESTIONES

DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Liderazgo							
1. El director ejerce liderazgo al interior de la institución educativa	✓		✓		✓		
2. El director administra el cambio al interior de la institución educativa	✓		✓		✓		
3. El director comunica sus puntos de vista con claridad	✓		✓		✓		
4. El director entiende las perspectivas (puntos de vista) de las personas de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
5. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna.	✓		✓		✓		
6. El director asegura la existencia de información útil para la consecución de resultados educativos.	✓		✓		✓		
7. El director es capaz de administrar los conflictos para resolver problemas.	✓		✓		✓		
8. El director difunde el proyecto educativo de la institución educativa.	✓		✓		✓		
9. El director asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Gestión curricular							
10. El director conoce el Marco Curricular.	✓		✓		✓		
11. El director conoce el Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
12. El director conoce los mecanismos para la evaluación del Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
13. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.	✓		✓		✓		
14. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.	✓		✓		✓		
15. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de la implementación curricular.	✓		✓		✓		
16. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Gestión de recursos							
17. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
18. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.	✓		✓		✓		
20. El director motiva, apoya y administra al personal para aumentar la efectividad en la institución educativa.	✓		✓		✓		
21. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal desde la Institución educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: Gestión del clima organizacional y convivencia							
22. El director promueve los valores institucionales en el establecimiento para el logro de sus metas.	✓		✓		✓		
23. El director promueve un clima de confianza en el establecimiento para el logro de sus metas.	✓		✓		✓		
24. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres o apoderados.	✓		✓		✓		
25. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno.	✓		✓		✓		
26. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo	✓		✓		✓		
27. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
28. El director informa a la comunidad de los logros y necesidades del establecimiento	✓		✓		✓		

Instrumento: Satisfacción Laboral docente

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida*

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

15 de febrero del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Dra. Sánchez Huapaya Gladys Elisa*

DNI *10217462*

Especialidad del evaluador: *Gestión educativa*

Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV


.....
Firma de la experta

Pertinencia: Si, el ítem pertenece a la dimensión

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CAPACIDADES DIRECTIVAS EN LAS GESTIONES

DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Liderazgo							
1. El director ejerce liderazgo al interior de la institución educativa	✓		✓		✓		
2. El director administra el cambio al interior de la institución educativa	✓		✓		✓		
3. El director comunica sus puntos de vista con claridad	✓		✓		✓		
4. El director entiende las perspectivas (puntos de vista) de las personas de la comunidad educativa	✓		✓		✓		
5. El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna.	✓		✓		✓		
6. El director asegura la existencia de información útil para la consecución de resultados educativos.	✓		✓		✓		
7. El director es capaz de administrar los conflictos para resolver problemas.	✓		✓		✓		
8. El director difunde el proyecto educativo de la institución educativa.	✓		✓		✓		
9. El director asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Gestión curricular							
10. El director conoce el Marco Curricular.	✓		✓		✓		
11. El director conoce el Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
12. El director conoce los mecanismos para la evaluación del Marco para la Buena Enseñanza.	✓		✓		✓		
13. El director organiza eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.	✓		✓		✓		
14. El director establece mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.	✓		✓		✓		
15. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de la implementación curricular.	✓		✓		✓		
16. El director asegura la existencia de mecanismos para el monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Gestión de recursos							
17. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional.	✓		✓		✓		
18. El director administra y organiza los recursos del establecimiento en función de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
19. El director desarrolla iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.	✓		✓		✓		
20. El director motiva, apoya y administra al personal para aumentar la efectividad en la institución educativa.	✓		✓		✓		
21. El director genera condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal desde la Institución educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: Gestión del clima organizacional y convivencia							
22. El director promueve los valores institucionales en el establecimiento para el logro de sus metas.	✓		✓		✓		
23. El director promueve un clima de confianza en el establecimiento para el logro de sus metas.	✓		✓		✓		
24. El director promueve un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres o apoderados.	✓		✓		✓		
25. El director articula la definición del proyecto educativo con las características del entorno.	✓		✓		✓		
26. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo	✓		✓		✓		
27. El director se relaciona con instituciones de su comunidad, para potenciar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
28. El director informa a la comunidad de los logros y necesidades del establecimiento	✓		✓		✓		

Instrumento: Satisfacción Laboral docente

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida*

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

15 de febrero del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Dr. Talledo Reyes Rodolfo Fernando*

DNI *10217463*

Especialidad del evaluador: *Metodología de la investigación*

Docente de investigación de la Escuela de Posgrado de la UCV



.....
Firma del experto

Pertinencia: Si, el ítem pertenece a la dimensión

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Anexo 6. Base de datos de Capacidades directivas

	Liderazgo									Gestión curricular							Gestión de recursos					Gestión del clima organizacional y convivencia										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
1	3	4	4	4	4	3	4	4	3	33	3	3	4	4	4	4	26	3	3	2	3	3	14	3	3	4	4	4	4	4	26	99
2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	31	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	95
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	99
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	33	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	102
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
6	4	4	4	4	3	3	3	3	4	32	3	4	4	4	4	4	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	95
7	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30	3	4	4	4	4	4	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	93
8	3	3	3	2	2	2	4	3	3	25	3	3	3	3	3	3	21	3	3	1	2	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	79
9	3	3	2	2	2	2	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21	79
10	3	3	2	2	2	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21	80
11	3	3	2	2	2	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21	80
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	98
14	2	2	3	2	2	1	2	2	1	17	2	2	3	2	3	3	17	2	2	2	1	3	10	2	1	1	1	1	1	1	8	52
15	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	97
16	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	3	3	24	95
17	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	100
18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	99
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	99
20	2	2	3	2	2	1	2	2	1	17	2	2	3	2	3	3	17	2	2	2	1	3	10	2	1	1	1	1	2	3	11	55
21	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	4	4	4	3	4	3	26	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	3	4	27	106

22	2	2	2	2	2	2	2	3	3	20	3	3	3	3	3	2	2	19	1	2	1	2	3	9	3	3	2	3	2	2	2	17	65
23	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	99
24	2	3	1	3	1	2	1	1	1	15	2	2	2	1	1	1	1	10	2	2	2	2	2	10	3	2	2	1	2	1	2	13	48
25	2	3	1	3	2	2	1	1	1	16	2	2	2	1	2	1	1	11	2	2	2	2	2	10	3	3	2	1	2	1	2	14	51
26	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	1	1	1	1	10	2	3	2	2	2	11	3	3	2	1	2	2	2	15	51
27	3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	3	3	2	4	3	3	3	21	4	3	3	3	3	16	4	3	2	2	1	1	3	16	78
28	3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	3	3	4	3	3	3	3	22	4	3	3	3	3	16	4	3	2	1	1	1	2	14	77
29	3	2	1	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	1	1	1	11	2	2	2	2	2	10	3	3	2	2	2	2	2	16	52
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	112
31	4	3	3	3	3	4	4	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	3	4	3	17	4	4	4	4	4	4	3	27	95
32	3	4	4	4	4	4	4	3	3	33	4	4	4	3	4	3	3	25	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	105
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	4	28	110
34	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	106
35	2	2	3	2	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	21	2	3	3	4	3	15	4	4	4	4	3	3	3	25	85
36	4	3	4	4	3	3	4	3	4	32	4	4	4	3	4	4	3	26	3	4	3	4	3	17	4	4	3	3	3	4	3	24	99
37	3	3	2	2	3	3	3	2	2	23	2	3	2	2	3	3	3	18	3	3	4	3	2	15	3	2	3	3	2	3	3	19	75
38	3	2	4	2	3	3	3	1	1	22	3	3	3	3	2	2	2	18	3	1	2	1	2	9	3	1	2	2	3	3	3	17	66
39	3	3	2	2	2	2	2	3	3	22	4	4	4	3	3	3	3	24	3	3	2	3	3	14	4	3	3	3	3	3	2	21	81
40	1	2	1	2	2	2	1	1	2	14	3	3	3	2	2	3	3	19	2	2	1	1	1	7	1	1	3	1	1	2	2	11	51
41	3	2	3	3	3	3	2	2	2	23	3	3	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	2	3	2	15	63
42	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30	3	3	3	4	3	4	3	23	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21	87
43	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	2	2	2	2	1	1	12	1	1	2	2	1	7	1	1	3	1	1	1	1	9	38
44	1	1	2	2	1	1	1	2	1	12	2	2	2	4	4	4	4	22	2	2	3	4	2	13	2	2	2	2	4	4	4	20	67
45	3	2	2	3	2	2	3	3	3	23	3	3	3	4	3	4	4	24	2	2	3	3	2	12	3	4	3	3	4	4	3	24	83
46	2	3	3	3	3	3	3	3	2	25	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	3	3	22	83

47	2	3	3	3	4	4	3	2	2	26	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	4	3	27	92
48	3	2	2	2	2	2	3	4	3	23	4	4	4	2	3	3	3	23	3	3	2	3	3	14	4	3	3	3	3	3	3	22	82
49	3	4	4	3	4	4	3	3	3	31	4	3	3	3	3	4	3	23	4	4	3	3	3	17	3	3	4	3	3	3	3	22	93
50	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	3	3	3	2	3	3	20	2	2	1	2	3	10	3	3	3	2	2	2	3	18	73
51	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	3	3	3	2	3	3	20	2	2	3	2	3	12	3	3	3	3	2	2	3	19	76
52	4	3	4	4	4	2	3	3	2	29	2	2	2	3	2	2	3	16	3	2	3	4	4	16	4	4	4	3	2	3	3	23	84
53	3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	3	3	3	16	4	3	2	2	1	1	3	16	80
54	3	3	3	3	2	3	2	3	3	25	4	4	4	4	3	3	3	25	3	3	3	2	2	13	4	3	4	3	2	2	2	20	83
55	3	3	3	2	2	3	3	4	2	25	4	3	3	3	3	4	4	24	4	3	4	3	3	17	3	3	3	4	3	3	3	22	88
56	1	3	4	3	3	3	3	2	2	24	4	4	4	2	2	4	4	24	4	4	3	2	2	15	3	3	3	2	1	1	1	14	77
57	4	3	4	3	4	3	4	2	3	30	4	3	4	2	3	3	3	22	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	4	3	3	25	95
58	2	3	1	3	1	2	1	1	1	15	2	2	2	1	1	1	1	10	2	2	2	2	2	10	3	3	2	1	2	1	2	14	49
59	3	3	4	4	4	4	4	3	4	33	4	4	4	4	3	4	4	27	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	4	4	4	27	105
60	3	2	1	2	1	2	1	1	1	14	2	2	2	1	1	1	1	10	2	2	2	2	2	10	3	3	2	2	2	1	2	15	49
61	3	3	3	4	3	4	4	2	4	30	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	106
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	110
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	3	3	3	3	3	19	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	2	2	3	19	78
64	3	2	3	3	2	2	3	1	1	20	3	3	2	2	2	3	3	18	2	2	3	2	3	12	2	3	3	2	2	2	3	17	67
65	3	3	3	3	2	2	3	2	2	23	3	3	3	3	3	3	3	21	2	3	2	3	3	13	3	3	3	3	2	2	2	18	75
66	3	2	4	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	2	2	17	2	2	2	1	1	8	3	3	3	2	2	2	1	16	61
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	84
68	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	3	3	3	3	3	23	4	3	3	4	4	18	3	4	3	3	3	3	3	22	93
69	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34	4	3	3	4	3	4	4	25	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	3	3	4	26	103
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	2	2	10	3	3	3	2	2	2	3	18	67
71	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	4	3	3	1	1	1	2	15	4	4	4	4	3	19	3	4	4	3	4	3	3	24	92

97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	21	84	
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
99	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	3	21	84	
100	2	3	3	3	3	3	3	3	4	27	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	4	28	102
101	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	1	14	3	3	3	3	3	3	21	81	
102	2	3	3	3	3	3	4	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	2	1	11	3	4	4	4	4	4	4	27	86
103	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	21	83	
104	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	4	2	16	3	3	3	3	3	3	21	84	
105	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	4	2	16	3	3	3	3	3	3	21	86	
106	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	14	4	3	4	3	3	3	23	83	
107	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	1	1	8	3	3	3	3	2	2	2	18	66
108	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	21	84	
109	3	4	4	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	21	85	
110	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	21	92	
111	2	2	2	2	2	2	1	2	2	17	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	1	1	8	2	3	3	3	2	2	2	17	63
112	3	4	3	3	3	3	2	2	2	25	2	2	2	2	2	2	14	4	3	3	4	1	15	3	3	3	3	3	2	3	20	74
113	3	3	4	3	3	3	3	2	2	26	3	3	2	3	2	2	17	2	2	2	3	1	10	2	3	3	3	3	3	20	73	
114	3	4	4	3	3	4	3	3	3	30	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	1	13	4	3	3	4	3	4	2	23	94
115	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	1	13	4	3	3	4	4	4	2	24	96
116	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	1	13	4	3	3	4	4	4	3	25	90
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	2	15	3	3	3	3	3	3	21	93	
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	2	15	4	3	3	3	3	3	22	94	
119	2	4	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	3	2	3	2	1	11	3	3	3	4	4	4	3	24	83
120	3	4	4	4	3	3	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	1	13	3	3	3	4	3	4	3	23	88
121	3	4	4	4	3	3	4	3	3	31	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	1	13	3	3	3	4	4	4	3	24	96

122	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	3	1	14	3	3	3	4	4	3	3	23	88
123	2	3	3	1	3	3	1	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	1	13	3	2	2	3	3	3	3	19	75
124	3	4	4	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	28	109
125	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	14	3	3	4	3	3	3	3	22	86	
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	84	
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	105	
128	3	3	3	3	2	3	1	3	3	24	3	3	3	3	1	3	3	19	2	2	2	2	2	10	3	1	2	2	2	2	2	14	67
129	3	3	3	2	2	3	1	3	3	23	3	3	3	3	2	2	2	18	2	2	2	2	1	9	3	3	2	3	2	2	2	17	67
130	2	3	3	2	2	3	1	3	3	22	3	3	3	3	1	2	3	18	2	2	2	2	1	9	3	2	2	3	2	2	2	16	65
131	3	4	4	4	4	4	4	3	3	33	4	4	4	3	4	3	3	25	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	105
132	3	3	3	2	1	3	1	3	3	22	3	3	3	3	2	2	2	18	3	3	3	3	1	13	3	2	2	3	2	2	2	16	69
133	3	2	2	1	2	3	1	3	3	20	3	3	3	3	2	2	2	18	2	2	2	2	1	9	3	2	2	3	3	3	3	19	66
134	3	3	3	2	2	2	1	3	3	22	3	3	3	3	2	2	2	18	2	2	2	2	1	9	3	2	2	3	3	3	3	19	68
135	3	2	4	4	3	3	3	4	3	29	4	4	4	3	3	3	24	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	4	4	3	23	92	
136	2	2	3	1	2	3	1	3	3	20	3	3	3	3	2	1	2	17	2	2	2	2	1	9	3	2	2	3	3	3	3	19	65
137	2	2	3	1	2	3	2	3	3	21	3	3	3	3	2	2	2	18	1	2	2	2	2	9	2	2	2	3	2	2	2	15	63
138	4	3	4	4	4	3	4	4	3	33	3	3	3	4	3	3	4	23	4	3	4	3	4	18	4	4	4	3	2	3	3	23	97
139	2	3	3	3	4	4	3	2	2	26	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	3	3	3	21	86	
140	3	3	3	2	2	3	2	3	3	24	3	3	3	3	2	3	3	20	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	2	2	15	69
141	3	4	4	3	3	4	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	1	13	4	3	3	4	4	4	2	24	88	
142	3	4	4	3	3	3	4	3	3	30	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	3	4	3	22	86	

Base de datos de satisfacción laboral

Satisfacción laboral docente																																						
	Diseño del trabajo												Condiciones de vida asociadas al trabajo							Realización personal							Promoción y superiores				Salario							
	21	3	15	28	25	23	26	8	24	4	18		16	32	17	5	20	14	22		6	11	7	1	10	13	19	30		31	29	27	12		2	9		
1	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	52	4	5	3	5	4	5	4	30	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20	3	5	8	150	
2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	44	4	5	4	4	4	4	4	29	4	5	4	4	5	4	4	5	35	5	5	4	4	18	4	4	8	134
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	3	5	5	33	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	4	19	5	5	10	157	
4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	42	3	4	4	3	3	4	3	24	5	3	4	4	5	4	4	4	33	4	4	4	4	16	4	4	8	123
5	5	4	3	5	3	4	5	5	2	4	3	43	3	5	5	4	3	3	4	27	5	5	5	4	5	4	5	5	38	5	5	5	4	19	4	4	8	135
6	5	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	43	3	5	5	4	3	3	4	27	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4	5	4	4	17	4	4	8	133
7	5	4	3	5	3	4	4	5	3	4	4	44	3	5	5	4	3	3	4	27	4	5	5	4	5	4	5	5	37	4	5	4	4	17	4	5	9	134
8	4	2	3	5	4	4	4	4	2	5	3	40	3	5	3	2	3	2	4	22	5	4	4	5	4	4	4	5	35	4	3	3	4	14	5	3	8	119
9	4	3	3	3	4	4	4	4	1	5	2	37	3	4	3	3	3	3	3	22	5	4	5	5	4	4	3	3	33	4	4	4	3	15	5	4	9	116
10	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	39	3	4	3	4	3	2	3	22	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	3	3	4	14	4	3	7	113
11	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	39	3	4	3	4	3	1	3	21	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	4	14	5	3	8	114
12	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	52	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20	4	5	9	155	
13	3	4	5	5	4	5	5	5	2	5	3	46	3	5	5	4	3	3	4	27	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20	4	5	9	142	
14	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	39	4	5	3	2	4	3	3	24	5	4	4	3	5	4	5	5	35	4	5	4	4	17	4	3	7	122
15	5	2	3	4	2	4	4	3	1	5	5	38	5	4	4	4	3	4	3	27	5	4	4	5	4	4	4	5	35	4	4	4	5	17	2	4	6	123
16	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	38	2	4	3	3	2	2	3	19	3	4	3	5	3	3	3	5	29	4	4	4	3	15	3	3	6	107
17	5	2	4	5	5	4	3	4	2	4	4	42	3	4	4	4	4	4	3	26	5	4	4	4	4	5	5	5	36	4	3	3	4	14	2	2	4	122
18	5	2	4	4	5	4	4	4	2	5	4	43	3	4	5	4	4	4	3	27	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	16	2	2	4	127
19	5	3	4	4	5	4	4	4	2	5	4	44	3	4	5	4	4	4	3	27	4	4	4	5	4	5	5	4	35	4	4	4	4	16	3	2	5	127

20	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	36	4	3	3	2	4	3	3	22	5	5	4	3	5	4	5	3	34	3	3	3	4	13	4	3	7	112
21	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	48	5	5	4	4	3	4	5	30	5	4	4	4	5	4	4	4	34	4	5	5	5	19	4	4	8	139
22	4	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	37	3	5	4	3	3	4	3	25	4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	2	3	11	2	2	4	107
23	5	3	4	4	5	4	4	4	2	5	4	44	3	5	5	4	2	4	3	26	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	16	3	3	6	129
24	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	3	3	3	2	3	24	3	3	3	3	12	3	3	6	95
25	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37	3	5	3	4	3	2	3	23	4	3	1	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	4	3	7	103
26	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	41	2	5	5	4	1	4	4	25	5	4	4	4	4	4	3	5	33	3	3	4	4	14	3	4	7	120
27	3	3	4	3	3	3	3	4	2	5	2	35	3	5	5	1	2	3	3	22	5	5	4	3	5	3	3	4	32	3	3	3	3	12	2	4	6	107
28	3	3	3	5	3	3	3	4	2	4	3	36	3	5	4	2	3	3	3	23	4	4	4	5	5	4	4	5	35	4	3	2	4	13	3	3	6	113
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	6	96
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20	3	5	8	157
31	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	35	1	2	2	1	3	1	3	13	3	1	4	3	4	3	4	4	26	4	4	3	2	13	4	3	7	94
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	51	4	5	5	3	5	4	4	30	5	4	2	5	4	4	5	5	34	5	5	5	4	19	5	2	7	141
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	3	4	3	3	3	28	3	3	3	3	12	3	3	6	100
34	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	41	3	5	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	5	4	4	4	34	4	5	3	4	16	3	3	6	127
35	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	44	4	1	5	4	4	5	4	27	4	4	5	4	5	4	4	5	35	4	5	3	4	16	3	3	6	128
36	3	3	4	5	4	4	2	3	4	5	3	40	1	3	2	1	1	1	4	13	5	4	3	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16	4	3	7	108	
37	5	4	2	3	4	4	5	3	2	5	2	39	1	1	3	2	1	1	2	11	5	3	4	2	3	4	4	4	29	3	4	2	4	13	2	2	4	96
38	3	2	4	4	4	4	4	3	1	3	3	35	2	5	2	3	3	4	4	23	4	4	2	1	4	4	4	4	27	3	3	2	3	11	3	2	5	101
39	5	3	4	5	4	4	4	3	3	5	3	43	2	5	3	3	3	3	5	24	4	4	4	4	5	2	3	4	30	2	5	4	3	14	5	1	6	117
40	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	33	4	4	4	4	3	3	3	25	3	3	3	4	4	3	4	3	27	3	3	2	2	10	3	3	6	101
41	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	40	3	4	3	3	4	3	3	23	5	4	3	5	5	4	4	5	35	5	4	3	4	16	3	3	6	120
42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	43	3	3	4	3	3	3	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	15	4	3	7	120
43	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	50	4	5	5	4	5	5	5	33	5	5	4	5	5	4	5	5	38	5	5	5	4	19	5	5	10	150
44	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	44	3	3	4	4	3	1	4	22	5	4	4	5	4	5	4	5	36	4	4	5	4	17	1	1	2	121

45	4	3	5	5	4	5	5	5	1	5	3	45	4	5	3	3	3	4	5	27	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	4	4	18	4	1	5	134
46	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	38	2	3	3	4	2	3	3	20	4	3	4	3	4	4	3	4	29	4	4	3	3	14	1	2	3	104
47	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	38	3	4	2	2	2	3	4	20	4	4	4	4	4	3	4	4	31	4	4	4	4	16	2	3	5	110
48	5	5	4	5	4	5	5	2	5	3	5	48	5	5	4	3	5	5	3	30	5	4	2	5	4	4	5	5	34	5	5	5	4	19	5	2	7	138
49	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	46	2	4	4	1	5	2	4	22	5	4	4	5	4	4	5	5	36	5	4	4	5	18	4	4	8	130
50	3	3	2	4	3	4	3	2	1	4	5	34	3	1	2	1	2	3	2	14	2	5	4	4	5	2	1	5	28	2	3	1	5	11	2	5	7	94
51	3	3	3	4	3	4	3	4	1	4	2	34	1	1	3	1	1	2	2	11	5	5	2	4	5	5	5	5	36	2	3	1	5	11	1	2	3	95
52	4	4	3	4	3	5	3	3	2	4	3	38	3	2	3	2	4	4	4	22	4	4	3	4	4	3	4	4	30	4	5	3	3	15	3	2	5	110
53	3	2	4	4	2	3	3	3	2	5	1	32	1	2	3	1	1	2	2	12	5	3	4	5	5	3	4	5	34	2	4	2	3	11	3	1	4	93
54	3	1	3	4	4	4	3	5	2	5	1	35	2	3	3	1	2	2	3	16	5	3	5	4	5	5	5	5	37	5	4	2	3	14	3	2	5	107
55	3	2	3	5	3	5	4	4	3	4	3	39	3	5	3	3	2	3	3	22	5	3	4	5	4	3	4	5	33	5	5	4	3	17	3	3	6	117
56	5	2	5	5	4	5	4	5	2	5	2	44	3	5	5	3	1	3	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	40	3	5	3	4	15	4	5	9	132
57	5	1	4	5	4	5	5	5	2	5	3	44	4	5	4	5	2	4	4	28	5	4	5	5	5	4	4	5	37	3	5	4	4	16	3	3	6	131
58	4	1	3	4	4	4	4	4	2	4	1	35	1	5	5	2	1	2	2	18	4	3	4	4	4	3	3	3	28	3	3	3	3	12	2	1	3	96
59	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	42	3	4	4	4	2	2	3	22	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	3	4	15	3	3	6	116
60	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	36	2	5	5	3	2	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	5	26	3	3	3	3	12	3	5	8	105
61	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	44	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	5	33	5	5	4	4	18	4	5	9	132
62	4	4	4	5	3	4	5	5	3	5	3	45	4	5	5	4	4	4	3	29	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	4	19	4	4	8	141
63	4	5	5	5	5	3	1	4	1	5	5	43	5	4	5	3	3	5	3	28	4	3	4	4	5	4	4	4	32	4	5	4	4	17	5	3	8	128
64	3	3	4	5	5	4	5	5	2	4	3	43	3	4	3	3	4	3	2	22	4	4	4	4	5	4	5	4	34	4	5	3	4	16	2	3	5	120
65	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	46	3	4	4	5	3	4	4	27	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	3	15	4	4	8	129
66	4	3	5	5	4	5	3	3	3	4	3	42	4	5	4	5	3	5	3	29	5	5	3	4	5	5	4	5	36	4	5	3	4	16	5	4	9	132
67	3	1	4	5	4	4	4	3	1	4	3	36	3	5	5	4	3	3	3	26	5	4	4	4	5	4	4	5	35	4	5	3	4	16	3	3	6	119
68	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	44	3	4	4	3	4	5	5	28	5	4	3	5	4	4	4	5	34	5	5	4	4	18	3	3	6	130
69	5	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	41	4	5	4	4	3	3	5	28	4	3	4	4	5	4	4	4	32	4	5	4	3	16	1	4	5	122

70	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4	3	34	2	4	3	4	2	4	3	22	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	3	4	15	3	3	6	108
71	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	37	3	3	3	3	2	3	3	20	4	5	4	4	4	4	3	4	32	3	4	3	5	15	3	3	6	110
72	3	4	4	4	4	1	4	5	4	4	1	38	1	3	2	5	2	3	2	18	5	1	1	2	3	3	4	3	22	3	4	4	4	15	5	1	6	99
73	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	28	1	4	2	1	2	2	4	16	4	3	3	4	4	3	2	3	26	3	4	4	3	14	1	1	2	86
74	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	38	2	3	4	2	3	3	3	20	4	5	3	5	5	4	4	4	34	4	4	2	4	14	2	2	4	110
75	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	33	3	4	3	2	4	3	2	21	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	3	2	3	12	3	2	5	102
76	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	42	3	2	4	3	3	2	3	20	5	5	5	4	5	4	4	4	36	3	4	3	3	13	3	2	5	116
77	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	20	1	3	2	1	1	3	2	13	3	2	3	2	4	2	2	2	20	1	1	1	1	4	1	1	2	59
78	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45	3	4	4	5	4	3	4	27	5	5	4	5	5	4	4	4	36	4	4	3	4	15	4	4	8	131
79	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	45	2	3	4	2	3	3	4	21	5	4	4	5	5	4	4	5	36	5	5	4	4	18	3	3	6	126
80	4	1	5	5	3	3	5	3	2	4	4	39	3	1	3	4	5	3	3	22	5	5	5	3	5	4	5	5	37	4	3	3	4	14	1	1	2	114
81	3	1	4	5	4	4	4	3	1	4	3	36	3	5	5	4	3	3	3	26	5	4	4	4	5	4	4	5	35	4	5	3	4	16	3	3	6	119
82	4	3	5	5	5	5	5	4	2	5	3	46	3	4	5	4	3	4	3	26	5	5	4	5	5	5	5	5	39	3	5	4	5	17	4	4	8	136
83	3	1	4	5	4	5	5	4	2	4	1	38	3	3	4	1	3	3	2	19	5	4	4	3	4	4	3	5	32	3	5	4	3	15	3	3	6	110
84	3	3	3	5	3	4	3	4	2	3	3	36	1	5	5	1	2	3	3	20	5	4	4	4	4	5	4	5	35	4	5	3	3	15	3	3	6	112
85	3	2	1	5	3	5	3	4	1	4	3	34	5	4	5	2	2	3	3	24	5	4	4	3	4	3	2	5	30	3	5	4	4	16	2	3	5	109
86	2	2	1	5	3	5	4	3	1	5	3	34	1	3	5	2	3	3	3	20	4	3	3	3	5	4	4	5	31	5	5	3	3	16	2	3	5	106
87	3	2	3	5	3	3	5	3	1	4	2	34	1	2	5	1	2	3	3	17	5	3	2	3	5	5	4	5	32	4	5	5	3	17	2	3	5	105
88	3	3	3	5	4	5	4	3	1	4	3	38	3	3	3	2	2	2	3	18	4	4	3	3	5	3	4	5	31	4	5	5	3	17	2	3	5	109
89	4	1	4	5	4	4	4	4	2	4	4	40	4	4	4	4	3	3	2	24	5	4	4	4	4	4	4	5	34	4	5	5	4	18	2	2	4	120
90	3	1	3	5	4	4	5	3	1	4	3	36	2	5	5	1	2	3	4	22	3	3	3	3	5	3	4	5	29	4	5	5	4	18	2	2	4	109
91	4	3	3	5	4	4	5	4	2	5	4	43	3	5	4	4	4	3	3	26	5	4	4	4	4	5	4	5	35	5	5	5	4	19	4	4	8	131
92	3	1	5	5	4	4	4	4	2	3	3	38	3	5	3	3	2	4	4	24	4	4	4	5	4	4	3	5	33	4	5	3	3	15	2	3	5	115
93	4	1	5	5	4	5	4	5	1	4	4	42	4	5	5	4	3	3	3	27	3	4	5	4	4	5	4	5	34	3	3	2	4	12	4	4	8	123
94	3	1	3	4	3	4	3	3	2	3	2	31	1	5	4	1	2	3	3	19	5	3	3	3	5	3	4	5	31	3	5	4	3	15	2	3	5	101

95	4	1	4	4	3	3	4	5	1	4	4	37	3	5	5	4	3	3	2	25	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	3	13	3	3	6	113	
96	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20	4	5	9	157	
97	3	1	4	5	3	3	5	4	1	4	3	36	1	5	5	1	1	3	3	19	4	4	3	5	5	2	3	4	30	2	5	3	2	12	1	2	3	100
98	2	1	4	5	4	4	4	5	1	5	3	38	3	5	4	4	2	3	3	24	5	4	4	4	5	5	4	5	36	3	4	3	4	14	4	3	7	119
99	3	2	2	5	2	3	3	3	1	3	2	29	2	5	5	2	3	3	3	23	5	3	3	3	5	4	2	5	30	1	5	2	3	11	2	3	5	98
100	3	1	5	5	4	4	4	5	1	4	4	40	4	5	5	4	2	3	4	27	4	4	5	4	4	5	5	5	36	4	5	3	4	16	3	3	6	125
101	3	1	3	4	3	3	3	3	2	3	2	30	2	4	3	3	2	3	3	20	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	3	3	12	3	3	6	93
102	4	1	5	5	4	3	4	5	1	4	3	39	4	5	5	3	2	3	5	27	4	4	5	4	4	5	5	5	36	4	5	3	4	16	4	3	7	125
103	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	41	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	16	4	4	8	125	
104	4	2	4	5	3	4	4	4	2	5	3	40	2	5	5	5	2	3	3	25	5	4	4	4	5	3	3	5	33	5	5	3	4	17	3	3	6	121
105	4	2	4	5	4	4	4	4	2	4	3	40	2	5	5	2	2	3	3	22	4	4	4	4	4	3	4	5	32	5	5	3	3	16	3	3	6	116
106	4	1	3	5	4	3	4	5	1	4	3	37	4	5	5	3	2	3	2	24	3	4	5	4	4	5	4	5	34	3	4	3	4	14	5	3	8	117
107	4	1	3	4	2	4	3	4	2	3	4	34	3	5	4	2	4	3	3	24	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	1	4	13	3	3	6	108
108	3	1	5	5	4	4	4	5	1	4	3	39	4	5	5	4	3	3	3	27	3	4	5	4	4	5	4	5	34	3	4	3	4	14	4	4	8	122
109	4	1	4	5	3	4	4	5	1	5	4	40	1	5	5	4	2	4	2	23	5	4	4	4	5	3	4	4	33	2	5	4	3	14	1	2	3	113
110	4	1	5	5	4	4	4	5	1	4	4	41	4	5	5	4	4	3	3	28	3	4	5	4	5	5	4	5	35	4	5	3	4	16	4	4	8	128
111	5	2	5	5	4	5	5	5	3	4	5	48	5	5	5	1	5	5	5	31	5	5	5	3	5	5	5	5	38	5	5	3	5	18	3	4	7	142
112	4	1	4	5	3	4	4	3	2	3	3	36	2	5	5	1	2	3	3	21	5	4	3	5	5	4	4	5	35	2	4	2	3	11	3	2	5	108
113	3	2	4	5	4	4	3	4	2	4	3	38	2	4	3	2	1	3	4	19	4	4	3	4	4	4	3	4	30	3	5	2	3	13	3	2	5	105
114	3	1	3	4	4	3	4	3	1	3	3	32	2	5	5	1	1	3	2	19	3	2	3	3	3	3	5	4	26	2	4	1	2	9	1	2	3	89
115	3	1	3	5	5	4	3	3	1	3	3	34	2	3	5	2	2	3	3	20	3	2	3	3	2	2	4	4	23	2	3	2	1	8	1	3	4	89
116	3	1	3	5	4	4	3	3	1	3	3	33	1	4	5	1	1	3	3	18	3	2	3	3	3	3	6	4	27	2	3	2	2	9	1	2	3	90
117	3	1	3	5	5	4	3	4	1	4	4	37	1	5	5	2	1	3	3	20	4	3	4	3	2	3	4	4	27	1	5	3	3	12	1	4	5	101
118	3	1	3	5	4	4	4	4	1	4	4	37	2	5	5	2	2	2	3	21	4	3	5	4	3	3	4	5	31	2	5	3	3	13	2	4	6	108
119	3	2	2	5	5	5	3	3	1	3	3	35	1	1	5	1	1	2	3	14	3	3	2	3	3	3	4	4	25	3	3	3	1	10	1	1	2	86

120	3	2	2	5	3	5	3	3	1	3	2	32	1	1	5	1	1	2	3	14	3	2	3	3	2	3	4	4	24	2	3	3	2	10	1	1	2	82
121	3	2	3	5	5	4	4	3	1	3	4	37	1	1	3	2	4	2	3	16	3	2	2	3	2	3	3	4	22	2	4	3	2	11	2	1	3	89
122	2	1	3	5	5	4	3	3	1	3	3	33	1	2	5	2	1	3	3	17	3	2	3	3	2	3	4	4	24	3	3	3	2	11	1	1	2	87
123	2	1	2	5	2	3	1	3	1	3	3	26	1	3	5	1	2	2	2	16	4	3	2	2	3	3	3	4	24	1	3	2	2	8	1	1	2	76
124	5	2	5	5	4	5	4	5	1	4	5	45	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	20	5	4	9	149
125	2	2	3	5	4	4	4	3	1	4	2	34	2	4	2	2	1	3	3	17	4	4	4	4	3	4	2	5	30	1	5	5	3	14	3	2	5	100
126	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	41	3	4	3	4	1	3	4	22	4	3	4	4	3	3	3	4	28	4	5	3	2	14	2	2	4	109
127	3	1	3	5	5	4	3	4	1	5	3	37	2	3	5	1	2	3	3	19	5	3	4	4	2	3	4	3	28	2	5	3	3	13	1	4	5	102
128	2	1	1	5	2	3	2	2	1	3	5	27	3	1	1	1	2	3	3	14	5	3	4	2	1	2	3	3	23	1	1	2	2	6	1	3	4	74
129	3	1	2	5	3	3	2	2	1	3	5	30	3	1	2	1	1	3	3	14	4	2	3	2	5	2	2	2	22	2	1	2	3	8	1	1	2	76
130	3	1	3	5	2	3	2	3	1	3	2	28	2	1	5	1	1	2	3	15	4	3	3	3	2	3	3	3	24	1	1	2	2	6	1	1	2	75
131	5	1	4	5	5	5	5	2	4	3	5	44	5	5	4	3	5	4	4	30	3	4	5	3	2	4	4	5	30	5	5	5	4	19	2	5	7	130
132	3	1	3	5	2	3	1	3	1	3	1	26	1	1	5	1	1	2	3	14	4	3	2	3	3	3	3	3	24	1	1	2	3	7	1	1	2	73
133	3	1	3	5	2	3	1	3	1	3	2	27	1	2	5	1	1	2	3	15	4	3	2	2	3	3	3	4	24	1	1	1	3	6	1	1	2	74
134	3	1	2	5	2	3	1	3	1	2	2	25	1	3	5	1	2	2	3	17	4	3	2	2	3	3	3	3	23	1	2	2	2	7	1	1	2	74
135	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	40	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	3	5	4	4	5	33	4	5	4	4	17	3	4	7	125
136	3	1	3	5	2	3	2	3	1	3	2	28	1	1	3	1	1	1	3	11	4	3	3	1	3	3	3	3	23	1	1	2	3	7	1	1	2	71
137	3	1	3	5	2	3	2	3	1	2	2	27	1	1	4	1	1	2	3	13	4	3	3	2	3	3	3	3	24	1	1	2	2	6	1	1	2	72
138	4	2	2	5	4	3	5	4	3	2	3	37	3	3	3	1	3	2	4	19	5	4	5	3	5	2	3	2	29	4	4	3	1	12	3	1	4	101
139	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	38	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	3	4	5	31	4	4	4	4	16	3	4	7	119
140	3	1	2	5	3	3	3	3	1	3	5	32	2	2	1	1	1	3	3	13	5	3	4	2	1	2	3	3	23	1	1	3	2	7	1	3	4	79
141	3	2	2	5	4	4	3	3	1	3	3	33	2	3	5	1	1	3	3	18	3	2	3	3	2	3	4	4	24	3	4	3	2	12	1	1	2	89
142	3	1	3	6	5	5	3	2	1	3	3	35	2	3	5	2	2	3	3	20	3	2	3	3	3	2	4	4	24	2	4	4	2	12	1	1	2	93

Análisis de confiabilidad

Prueba estadística: **Alfa De Cronbach**

Instrumento: **Capacidades directivas**

Escala:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Los datos de la tabla que se aprecia a continuación, indican que para los 28 ítems del instrumento Capacidades directivas, se obtuvo el estadístico Alfa de Cronbach 0,961.

Tabla xx: **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,961	28

De los datos consignados en la tabla adjunta, se observa que el valor del estadístico Alfa de Cronbach, presentan un valor constante entre 9,59 – 9,61 si se elimina el elemento.

Tabla xx: **Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CD_Ítem 1	77,04	240,457	,567	,960
CD_Ítem 2	77,24	237,273	,690	,959
CD_Ítem 3	76,80	233,917	,707	,959
CD_Ítem 4	77,04	234,207	,695	,959
CD_Ítem 5	77,40	235,417	,699	,959
CD_Ítem 6	77,28	238,210	,640	,960
CD_Ítem 7	77,20	234,750	,601	,960
CD_Ítem 8	77,20	234,083	,735	,959
CD_Ítem 9	77,36	231,823	,755	,959
CD_Ítem 10	76,72	240,960	,617	,960
CD_Ítem 11	76,80	238,667	,794	,959
CD_Ítem 12	76,72	241,210	,680	,960
CD_Ítem 13	76,84	239,473	,634	,960
CD_Ítem 14	77,08	238,493	,553	,960
CD_Ítem 15	76,96	237,457	,601	,960

CD_Ítem 16	76,84	235,723	,748	,959
CD_Ítem 17	77,04	237,457	,705	,959
CD_Ítem 18	77,20	237,083	,776	,959
CD_Ítem 19	77,28	237,543	,622	,960
CD_Ítem 20	77,36	233,323	,633	,960
CD_Ítem 21	77,52	239,927	,487	,961
CD_Ítem 22	76,68	240,393	,702	,959
CD_Ítem 23	77,00	233,583	,737	,959
CD_Ítem 24	77,04	230,207	,851	,958
CD_Ítem 25	77,04	231,457	,759	,959
CD_Ítem 26	77,08	234,910	,620	,960
CD_Ítem 27	77,08	231,910	,694	,959
CD_Ítem 28	77,00	236,083	,681	,959

Decisión estadística:

Dado que el valor obtenido para el estadístico Alfa de Cronbach fue de 0,961 por lo tanto se considera que el instrumento tiene una muy elevada consistencia. Este valor se ubica según la escala, en el valor superior, es decir $> 0,9$. Asimismo, si se observa en la tabla adjunta, el valor de Alfa de Cronbach, este varía entre 0,959 – 0,961 por lo que se puede concluir que, el instrumento presenta una fiabilidad del 96,1% y es recomendable su aplicación.

Anexo 7. Carta de consentimiento informado

Escuela José Carlos Mariátegui
MESA DE PARTES
Esp. N° 1131
Fecha: 17/05/17 hora: 10:00
D

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 15 de mayo del 2017

Carta de Presentación

Sra. Rosario Rivas Rojas

Directora de la I.E. José Carlos Mariátegui 2084

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentarme, Consuelo Rosario Echenique Carbajulca identificada con DNI N° 09173454 y código de matrícula N° 6000154180; estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

"Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL O4, Comas, 2017"

En este sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a mi persona, a fin de que pueda desarrollar el 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 les saluda atentamente,



Consuelo Echenique Carbajulca



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

BODAS DE PLATA

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 13 de mayo de 2017

Carta P. 0436-2017-EPG-UCV-LN

Sra. **Silvia Patricia Aguilar Alvarado**

Directora de la I.E. San Agustín 2085

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Consuelo Rosario Echenique Carbajulca** identificada con DNI N.º **09173454** y código de matrícula N.º **6000154180**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL04, Comas, 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra 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,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
 Director de la Escuela de Posgrado
 Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte



Autorecibo

SGVM

UCV.EDU.PE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 13 de mayo de 2017

Carta P. 0437-2017-EPG-UCV-LN

Sra. Carolina Valenzuela

Directora de la I.E. Comercio 62

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Consuelo Rosario Echenique Carbajulca** identificada con DNI N.º 09173454 y código de matrícula N.º 6000154180; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL04, Comas, 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiantè, 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^o Carlos Venturo Orbegoso
 Director de la Escuela de Posgrado
 Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte


Carolina Valenzuela
 DIRECTORA
 SGVM
 15/05/17

UCV.EDU.PE

45
BOGAS DE PLATA

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado**"Año del Buen Servicio al Ciudadano"*

Lima, 13 de mayo de 2017

Carta P. 0435-2017-EPG-UCV-LN

Sra. Sary Villar Vargas

Directora de la I.E. Sinchi Roca 2022

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Consuelo Rosario Echenique Carbajulca** identificada con DNI N.º **09173454** y código de matrícula N.º **6000154180**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL04, Comas, 2017"

En ese sentido; solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra 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,



[Handwritten Signature]
Dra. Carlos Venturo Orbegoso
 Director de la Escuela de Posgrado
 Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte



SGVM

UCV.EDU.PE

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
"Mcal. Andrés A. Cáceres Dorregaray"	
UGEL N° 04 - COMAS	
19 MAYO 2017	
TRÁMITE DOCUMENTARIO	
N° Exp.	N° Folio.
Hora 1247	Firma 

Lima, 15 de mayo del 2017

Carta de Presentación

Sra. Gladys Machuca Becerra

Directora de la I.E. Andrés Avelino Cáceres Dorregaray

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentarme, Consuelo Rosario Echenique Carbajulca identificada con DNI N° 09173454 y código de matrícula N° 6000154180; estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

"Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, UGEL O4, Comas, 2017"

En este sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a mi persona, a fin de que pueda desarrollar el 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 les saluda atentamente,



Consuelo Echenique Carbajulca