



**Habilidades directivas y administración del cambio en
la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL
04, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTORA EN EDUCACIÓN

AUTORA:

Mgtr. Edith Corina Sebastián López

ASESORA:

Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

Lima – Perú

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **SEBASTIAN LOPEZ, EDITH CORINA**

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE EBA UGEL 04, 2018

Fecha: 16 de enero de 2019

Hora: 8:00 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Edwin Martínez López

Firma:

SECRETARIO: Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

Firma:

VOCAL: Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobada por mayoría*

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

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Estilo APA*

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

Dedicatoria

Dedico a mis queridos padres. Por su aliento incondicional a seguir mis metas, a mi familia por su amor y comprensión.

.

Edith

Agradecimiento

A la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de acogerme en sus aulas y contribuir en mi superación personal y profesional para el logro de mis aspiraciones.

A mi asesora Luzmila Garro por su impulso y dedicación, quien con sus conocimientos, paciencia y motivación permitió lograr mi objetivo académico y a mi esposo Rodolfo por su apoyo y aliento ante las adversidades.

Declaratoria de autoría

Yo, Edith Corina Sebastián López, identificado con DNI N° 09484835, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018” para la obtención del grado académico de magister en docencia y gestión educativa es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, julio del 2018



Edith Corina Sebastián López

Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018” cuyo propósito fue Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Doctor.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Realidad problemática, contiene trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, valides y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo: Se presentan los resultados obtenidos. El cuarto capítulo: La discusión, de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones que se han llevado a cabo. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones a tomar. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se presentan las fuentes de información usadas para la presente investigación.

Por la cual, confío cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Universidad César Vallejo.

La autora

Resumen

La investigación el objetivo fue determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

El tipo de investigación fue aplicada con un nivel explicativo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población fue censal conformada por 200 docentes de los CEBA que laboran en la UGEL 04. La técnica empleada para recaudar información fue una encuesta y el instrumento de tipo cuestionario las cuales fueron correctamente validados a través de juicios de expertos y estableciendo su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach que demuestra alta y fuerte confiabilidad.

Se obtuvo los resultados en la parte descriptiva el 44% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que las habilidades directivas se ubican en un nivel regular. Asimismo el 54,5% revelan que la administración del cambio es regular y el 41,5% manifiestan que la calidad educativa es regular. Concluyó que las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 51,8% de la habilidad directiva y de la administración del cambio de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Palabras clave: Habilidades directivas, administración del cambio, calidad educativa y docentes.

Abstract

Research objective was to determine the influence of the managerial skills and management of change in education quality in teachers of EBA – UGEL 04, 2018.

The type of research was basic with an explanatory level, quantitative approach; non-experimental design. The population was comprised of 200 census. The technique employed to collect information was a survey and the instruments type questionnaires which were properly validated through expert opinions and establishing their reliability through the statistical alpha of Cronbach showing high and strong reliability.

He was obtained results in the descriptive part 44% of teachers in EBA – UGEL 04, 2018, they manifest the management skills are at a level regulates. 54.5%, also reveal that change management is regular and 41.5% expressed that the quality of education is regular. He concluded that the managerial skills and management of change significantly influences the quality education in teachers of EBA – UGEL 04, 2018, in which is the coefficient of Nagelkerke, implying that the variability of the main results of their work depends on 51.8% the directive ability and the management of change in teachers of EBA – UGEL 04, 2018.

Key words: management skills, management of change, quality education and teachers.

Resumo

Objetivo da pesquisa foi determinar a influência das habilidades gerenciais e gestão da mudança na qualidade da educação nos professores da EBA – UGEL 04, 2018.

O tipo de pesquisa foi básico com um nível de exposição, abordagem quantitativa; projeto não-experimentais. A população era composta por 200 censo. A técnica utilizada para coletar informações foi uma pesquisa e os instrumentos tipo questionários que foram devidamente validados por meio de pareceres de peritos e estabelecendo sua confiabilidade através da estatística alfa de Cronbach apresentando forte e alta confiabilidade.

Ele obteve resultados na parte descritiva 44% dos professores na EBA – UGEL 04, 2018, regula o manifesto que as habilidades de gestão estão em um nível. 54,5%, também revelam que a gestão de mudança é regular e 41,5% expressaram que a qualidade da educação é regular. Ele concluiu que as habilidades gerenciais e gestão da mudança influencia significativamente a educação de qualidade em professores da EBA – UGEL 04, 2018, no qual é o coeficiente de Nagelkerke, implicando que a variabilidade dos resultados principais da seu trabalho depende de 51,8% a capacidade da directiva e da gestão da mudança em professores da EBA – UGEL 04, 2018.

Palavras-chave: gestão por competências, gestão da mudança, educação de qualidade e professores.

Índice

	Página
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Resumo	ix
Índice	x
I. Introducción	15
1.1 Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	22
1.3. Teorías relacionadas al tema	27
1.4. Formulación del problema	44
1.5. Justificación del estudio	45
1.6. Hipótesis	47
1.7. Objetivos	48
II. Método	50
2.1. Diseño de investigación	51
2.2. Variables, operacionalización	52
2.3. Población censal	56
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	56
2.5. Métodos de análisis de datos	60
2.6. Aspectos éticos	61
III. Resultados	62
IV. Discusión	98
V. Conclusiones	103
VI. Recomendaciones	106
VII. Referencias	110
Anexo A	
Anexo B	
Anexo C	

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de las habilidades directiva	53
Tabla 2 Operacionalización de la variable administración del cambio	54
Tabla 3 Operacionalización de la calidad educativa	55
Tabla 4 Validación de juicio de expertos	59
Tabla 5 Estadística de fiabilidad de las habilidades directivas	60
Tabla 6 Estadística de fiabilidad de la administración del cambio	60
Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la calidad educativa	60
Tabla 8 Frecuencia de los niveles de la variable habilidades directivas	63
Tabla 9 Frecuencia de los niveles de las habilidades conceptuales	64
Tabla 10 Frecuencia de los niveles de las habilidades humanas	65
Tabla 11 Frecuencia de los niveles de las habilidades técnicas	66
Tabla 12 Frecuencia de los niveles de la administración del cambio	67
Tabla 13 Frecuencia de los niveles de descongelamiento	68
Tabla 14 Frecuencia de los niveles del cambio propiamente dicho	69
Tabla 15 Frecuencia de los niveles del recongelamiento	70
Tabla 16 Frecuencia de los niveles de la calidad educativa	71
Tabla 17 Frecuencia de los niveles de la relevancia	72
Tabla 18 Frecuencia de los niveles de la eficacia	73
Tabla 19 Frecuencia de los niveles de la eficiencia	74
Tabla 20 Frecuencia de los niveles de la equidad	75
Tabla 21 Frecuencia de los niveles de la pertinencia	76
Tabla 22 Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis general	77
Tabla 23 Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la variable calidad educativa (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio.	78
Tabla 24 Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de las habilidades directivas y la administración del cambio sobre la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	79

Tabla 25	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1.	80
Tabla 26	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la relevancia (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio.	81
Tabla 27	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de las habilidades directivas y administración del cambio sobre la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	82
Tabla 28	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 2.	84
Tabla 29	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción del Conocimiento compartido (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.	84
Tabla 30	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y la administración del cambio sobre la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	85
Tabla 31	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 3.	87
Tabla 32	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la eficiencia (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio	88
Tabla 33	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y administración del cambio sobre la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	89
Tabla 34	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 4.	91

Tabla 35	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la equidad (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio	91
Tabla 36	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y administración del cambio sobre la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	93
Tabla 37	Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 4.	95
Tabla 38	Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la equidad (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio	95
Tabla 39	Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y administración del cambio sobre la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	96

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Niveles de las habilidades directivas.	63
Figura 2. Niveles de las habilidades conceptuales	64
Figura 3. Niveles de las habilidades humanas.	65
Figura 4. Niveles de las habilidades técnicas	66
Figura 5. Niveles de la administración del cambio	67
Figura 6. Niveles de descongelamiento	68
Figura 7. Niveles del cambio propiamente dicho.	69
Figura 8. Niveles del recongelamiento	70
Figura 9. Niveles de la calidad educativa.	71
Figura 10. Niveles de la relevancia.	72
Figura 11. Niveles de la eficacia	73
Figura 12. Niveles de la eficiencia	74
Figura 13. Niveles de la equidad	75
Figura 14. Niveles de la pertinencia	76

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

Nuestro mundo hoy está inmerso en una profunda globalización de la cual no podemos escapar y muy por el contrario por nuestra tarea docente y también como estudiante, nos exige, que debemos dejarnos atrapar por esta apasionante y compleja diversidad cultural que vivimos. Pero este mundo cambiante, fascinante nos exige una mejor preparación para no quedarnos relegados y poder competir para no ser absorbidos por la mediocridad. Nuestra constante preparación que asumimos debe conducirnos a convertirnos en líderes pedagógicos por el bien de nuestra sociedad y por el pequeño mundo donde nuestra actividad se va a desarrollar.

No es justo en un mundo tan cambiante que quienes dirigen las instituciones en general sean personas que han perdido la brújula de sobreponerse a modelos diligenciales que se tiene que tomar en cuenta para realizar adecuadamente la conducción añorada. Las decisiones directrices de una Institución tiene que ser valoradas siguiendo esquemas teóricos que van a permitir que nuestra practica sea aceptada por personas que también están cambiando, mejorando, gracias a la competitividad que ahora está inmerso en nosotros y que se ha convertido en el motor de nuestra formación profesional.

Dirigir Instituciones públicas no es una tarea que se pueda direccionar a dedo como era hasta hace muy poco tiempo, pues ahora gracias a la información continua y la diversidad tecnológica que se está viviendo permite que las personas de todas las edades tengan una visión muy meritoria sobre la coyuntura a la que se está exponiendo por ser parte de la sociedad.

Las Instituciones educativas por ello necesitan directores con una gran preparación académica y humanista, pues de la alianza de estos dos factores permitirá que el CEBA encuentre el rumbo que ha trazado el Ministerio de Educación en la búsqueda de perfeccionar las competencias de nuestros estudiantes.

Lo que el Ministerio de Educación busca con las evaluaciones para ocupar cargos directivos obedecen a criterios establecidos en parámetros que necesitan de personas preparadas al más alto nivel, pues estos elegidos dirigirán una Institución Educativa de Educación Básica Alternativa que por lo especial de su gente, por la problemática a la que estos estudiantes están expuestos, necesitan de una dirección que sepa entenderlos y apoyarlos para que se puedan conducirse adecuadamente en su comunidad.

Ser directivo en nuestros tiempos es una tarea que debe ser emprendida por los mejores docentes, que debe resumirse en la unión de la meritocracia y la personalidad adecuada para esta actividad netamente humana, pues de la correcta conducción se beneficiaran cientos de alumnos , cientos de padres y ello beneficiara a la comunidad educativa, ya que el estudiante bien direccionado será una fortaleza social y no una debilidad que a la larga impedirá la construcción de la civilidad que tanto merecemos.

Así mismo, Whetten y Cameron (2005) señalaron que: “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida, así como las relaciones con otros” (p. 45).

De igual modo, Madrigal (2006) precisó:

Las capacidades que un buen directivo debe dominar para manejar adecuadamente a su personal, debe centrarse en: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. (p. 11)

Respecto a los aspectos personales, la mayoría de los docentes quisieran trabajar en una sede que este cerca a su familia evitando con ello contratiempos producidos por el tráfico y por el tiempo que se pierde en desplazarse. Otro gran problema es que la mayoría de los docentes no están conforme con la remuneración que perciben, lo que los obligan a inclinarse a instituciones

particulares , quienes por la necesidad de brindar un mejor servicio valoran más la trayectoria profesional del docente y la remuneración es más estimulante.

A mi parecer estas acciones beneficiarían el desempeño docente pues trabajando en Instituciones educativas cerca a su hogar y con una remuneración atractiva se reforzaría la alianza que debe existir entre el docente y su comunidad educativa. Ahora no es que el Ministerio de Educación impida este acercamiento; todos los años existe un proceso llamado Reasignación pero que no tiene los resultados esperados pues la demanda es enorme y las vacantes muy limitadas. Y con respecto al aumento de sueldo no es cuestión de mejorarlos a través de los directores sino que responde al presupuesto anual que tienen todos los ministerios.

El personal administrativo de los EBA es escaso, llegando a tener en Instituciones grandes tres personas como máximo. Tienen como misión tener las aulas y los ambientes en perfectas condiciones. El ingreso para ejercer estas actividades no es rigurosa y la UGEL 04 para poder contratarlos y hasta nombrarlos solo le exigen antigüedad en el cargo y cursos técnicos sin un nivel exigible adecuado. La dirección siempre los estimula a que se capaciten y salvo en honrosas excepciones aceptan el reto. Su sueldo es miserable, bordeando los mil quinientos soles mensuales con 40 horas de trabajo efectivo. Cuando están bien estimulados y tiene confianza con la dirección su trabajo es muy efectivo y se convierten en motores de la EBA, pues cumplen un rol fiscalizador dirigido a los mismos docentes, a los alumnos y a la comunidad educativa. Su atención al público se desburocratiza y convencidos que son parte importante de la Institución dan todo su esfuerzo para ir adelante en las metas propuestas. Por el contrario cuando la dirección es débil se vuelven engreídos, déspotas y niegan el rol por el cual fueron nombrados y contratados, convirtiéndose en una carga, evidenciada por las denuncias constantes que realizan las direcciones de EBA a los administrativos y viceversa, frenando el compromiso docente.

Los docentes incompetentes se resisten al cambio. Porque con el cambio se corre el riesgo de que se vuelve menos competentes. Los docentes competentes muy por el contrario aceptan retos porque saben que están en

condiciones intelectuales y motivacionales de asumir los nuevos retos. Entonces quienes deben ser los motivadores de que se planifiquen y se practiquen las nuevas prácticas docentes: los directores de EBA. Por ello el que asume el control directriz del EBA tiene que ser competente y debe ser evaluado con conciencia, con imparcialidad, respetando su meritocracia para diferenciarse de un personal incompetente. Este docente capacitado, abierto a las nuevas corrientes educacionales, carismático, generoso, duro, conciliador tiene que ser valorado por su trayectoria y si gana teniendo todas las condiciones descritas y en la práctica no demuestra la efectividad que su preparación indica, debe ser removido para dar paso a un nuevo líder pedagógico. Directores, capaces, honrados llevan a su CEBA a niveles impensados, mientras que directores, mediocres y soberbios solo logran retraso, incumpliendo las competencias exigidas por el Ministerio de Educación.

Como lograr la mejora en la calidad educativa en los CEBA de la UGEL 04, tarea en verdad muy difícil, por la particularidad de los estudiantes que llegan a nuestras aulas con una visión marchita de su destino. La gran mayoría viene de familias destruidas y que no han podido recuperarse de esta separación conyugal de sus padres y quedarse en una confusión emocional muy fuerte al observar que sus padres asumen nuevos compromisos olvidándose de su existencia. Otros muy pocos, pero existentes es que algunos de sus padres están purgando una condena por un delito cometido, llevándolos a la vergüenza y en los peores casos a buscar imitarlos ingresando a pandillas cometiendo barbaridades para parecerse a su padre. Otro caso muy común es la sexualidad muy precoz en nuestros estudiantes, quienes no tienen temor al embarazo encontrándose muchos estudiantes como madres solteras y de estudiantes varones asumiendo como puedan la responsabilidad de ser padre. Por ello se necesita docentes especializados en EBA, que sepan conducirse en realidades muy diferentes en la Educación Básica Regular (EBR) pues por la edad de los estudiantes, por las experiencias que han vivido y continúan viviendo es muy diferente.

Estos factores deben entenderse y resolverse para favorecer la calidad de la educación, puesto que si la UGEL 04 coloca en la dirección a un docente muy capacitado y con gran liderazgo, podrá junto con su comunidad educativa el

desarrollo apropiado de los aprendizajes en los estudiantes, así como optimizar su formación académica y personal, dándole autonomía para enfrentar los retos de la vida, aplicar conocimientos en los diferentes contextos y situaciones en los que se desenvuelva, y si esto sucede, solo así diremos que la educación es de calidad.

Las direcciones educativas en toda la UGEL 04 tienen muchas denuncias por su mal desempeño pero también existen instituciones con bastante aceptación social en su trabajo. El problema para medir la capacidad de la dirección es inestable, porque entra a tallar personalidades, puntos de vista heterogéneos, interpretaciones dirigidas a solucionar un problema sin seguir un marco teórico establecidos por el Currículo nacional. Por tal motivo en este trabajo se plantea la necesidad de que si bien es cierto la meritocracia es saludable y valorable por el esfuerzo de preparación del docente también es cierto que la evaluación de su accionar al frente de la gestión educativa tiene que ser monitoreada. En la práctica todo ese conocimiento meritocrático debe ser evidenciado. En EBA, los directivos presentan al igual que EBR (Educación Básica Regular) las mismas virtudes y deficiencias. Hay que reconocer el enorme esfuerzo del Ministerio de Educación para fortalecer las capacidades de los subdirectores y eso se demuestra con el diplomado y la segunda especialidad que solvento a todo costo. Este enorme esfuerzo ha sido muy bien valorado por toda la comunidad direccional de los EBA pues aparte de haber logrado un título pedagógico ha permitido en los dos años que duro este proceso conocer realidades impensadas y que pudieron abordarse en conjunto encontrándose soluciones muy prácticas.

Estas capacitaciones propiciadas por el Ministerio de Educación mejoran la gestión educativa de los CEBA. Los resultados son alentadores. Una muestra de que los proyectos educativos quedarán como proyectos si es que no interviene el presupuesto económico para conseguirlo o al menos para darle la viabilidad esperada. Sin embargo, en muchas ocasiones se percibe que los directivos no están preparados para asumir el reto transformacional y solo llegan al CEBA para cumplir con su horario. No son capaces de estimular a su personal docente, ni a sus estudiantes lo que convierte al centro en un lugar sin trascendencia.

Por otro lado, las diversas percepciones que tienen los docentes sobre la misión y visión que deben asumir para lograr la competencia esperada, limita el proyecto en conjunto planificado al inicio del año escolar. Es en esta instancia en la que debe aparecer el Director para ordenar el camino, para efectivizar el cumplimiento de los acuerdos pactados en la asamblea de inicio de clases y debe tener la capacidad de responder a las deficiencias que saltan en el proceso. Debe buscar la conciliación entre la comunidad educativa y debe cortar de raíz las desavenencias para enseñar y por qué no construir el modelo añorado.

La insatisfacción de docentes y la casi poca o nula participación activa en las actividades de la institución, es debido a una desmotivación propia, producto de un adormecimiento en sus intereses y por olvidar el rol transformador que tiene. Fácil es culpar a la dirección de su incapacidad para llegar correctamente al estudiante, fácil es culpar de su desatino al resto y no ver que él es el motor que tiene que encenderse para que camine como debe ser la Institución educativa hacia la calidad añorada.

Por esta razón es importante que el Ministerio de Educación debe diseñar un prototipo de director en la cual debe descargar una serie de prioridades que debe de encontrarse en el director o en todo caso a través de una preparación debe de formarse a estos líderes pedagógicos que por su rol se convertirán en el motor del CEBA. Entonces no solo debe medirse a esta autoridad por la documentación presentada lo que implica su meritocracia, sino que debe de acompañarse con la evidencia del desempeño, lo que indicaría esta sumatoria de actividades si es que el director a seleccionarse está en condiciones de asumir el control de la Institución. El presente trabajo busca pues identificar las debilidades y fortalezas de la dirección en esta gran tarea de elevar la calidad educativa.

1.2. Trabajos previos

Trabajos previos internacionales

Pereda (2016) en su tesis titulada: *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Para optar grado de doctor. Cuyo objetivo fue analizar las habilidades directivas de los empleados públicos de la provincia de Córdoba, y si pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas; enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de la variable analizada: las habilidades directivas. Las técnicas empleadas es la encuesta aplicada a empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales La correlación se obtuvo mediante el coeficiente de Spearman siendo el resultado 0.877, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que el Análisis de las habilidades directivas de manera adecuada permite ofrecer y desarrollar un mejor servicio para el desarrollo de procesos administrativos.

Vélez (2016) en el estudio de investigación titulado *Gestión educativa y clima laboral en los docentes de las Instituciones Educativas básicas de la ciudad de Bucaramanga*. Universidad Autónoma de Bucaramanga Santander Colombia. El propósito de la investigación fue determinar el grado de correlación entre gestión educativa y clima laboral en los docentes de las Instituciones Educativas básicas de la ciudad de Bucaramanga. La investigación corresponde al tipo básico de diseño no experimental. Seleccionó la muestra utilizando el método probabilístico siendo esta de 157 docentes. Para el recojo de los datos pertinentes utilizó un cuestionario para ambas variables. Con el apoyo del paquete estadístico se obtuvo los resultados pertinentes y finalmente obtuvo las conclusiones que se detallan a continuación: el nivel de gestión educativa alcanzó el nivel bueno con el 60%, el nivel muy bueno con el 15%, el nivel regular con el 10% y el nivel deficiente con el 15% de acuerdo a la percepción de los docentes. En la prueba

inferencial. Concluyó que existe una correlación alta ($r_s=0,812$) entre las variables de gestión educativa y clima laboral en los maestros de las entidades educativas básicas de la ciudad de Bucaramanga. La investigación guarda cierta similitud por la variable gestión educativa y cuyos resultados fueron útiles para confrontarlos con las conclusiones del trabajo de indagación

Bermúdez (2015) en su investigación *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*, para obtener el grado de doctor en Gerencia Educativa, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela. El propósito de esta investigación fue determinar el grado de relación entre Habilidades directivas y desempeño laboral del Personal docente. Se consideró como base teórico a los autores como Mosley, Megginson, y Pietri (2005), y Madrigal (2005) y Montenegro (2007), entre otros. La investigación fue del tipo descriptivo, correlacional, así mismo, fue de un diseño no experimental. La población estuvo formada por 62 personas, 7 directivos y 55 docentes. Se usó un cuestionario de 36 ítems con 5 alternativas, esto fue validado por 5 expertos. La confiabilidad se halló con una prueba piloto de 20 personas con características similares con las de la población, a los resultados que se obtuvieron fue previo uso de la fórmula de Alfa de Cronbach, se tuvo como resultado un coeficiente de 0,870 para la variable Habilidades Directivas y un 0,875 para la variable Desempeño Laboral del Personal Docente, esto fue altamente confiable para su aplicación. Al finalizar la investigación, se aplicó la fórmula Rho Spearman para establecer el grado de correlación entre ambas variables en estudio se obtuvieron un coeficiente de 0,782 a nivel de 0.01 bilateral, siendo esto una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio. Concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad, para lo cual se realizaron las recomendaciones al respecto.

Hernández (2013) en su investigación *Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria, julio 2012*, para obtener el grado de doctor en Gerencia Educativa, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo -

Venezuela. El propósito de esta investigación fue conocer la relación entre las variables habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica de la parroquia La Concepción del Municipio Jesús Enrique Lossada. La investigación fue del tipo descriptivo, correlacional, así mismo, fue de un diseño no experimental. Se consideró como base teórico a los autores Perozo (2006), Capdevielle y Ramos (2007), Gimeno (2006), entre otros, y para la variable cultura organizacional se sustentó bajo los preceptos de Robbins (2008), Mendoza (2006), entre otros. El estudio es descriptivo, correlacional, con diseño no experimental, transaccional. La población fue un total de 43 sujetos; que conformaron, 36 docentes de Educación Primaria y 7 miembros de la directiva de la comunidad educativa del plantel. Se usó un instrumento direccionado para los dos tipos de sujetos que participaron en la población objeto de estudio. El instrumento se sometió a un proceso de validación, por medio de la técnica de juicio de cinco 5 expertos. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto que facilitó calcular el Coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.817 para la variable Habilidades gerenciales y 0.824 para la variable Cultura Organizacional. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.875, cuyo nivel de significancia fue de 0.01. Se concluyó que hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación, esto significó que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades gerenciales también aumentan de manera muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros o planteles.

Robalino (2013) en su informe del *Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito*. Ecuador, presentado ante la Universidad de Especialidades Turísticas; El objetivo fue determinar el plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito, en tipo de investigación fue explicativa, con diseño no experimental, con una población de 200 trabajadores, la técnica que utilizó fue una encuesta de tipo cuestionario, concluyó que la actividad turística es un ente que dinamiza la economía de las comunidades de forma responsable e integral, de allí el interés de concientizar a la población en la importancia y necesidad de

su participación activa mostrándose con amabilidad y conocimiento de los atractivos turísticos de la parroquia”.

Trabajos previos nacionales

Vera (2017) en su investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, para obtener el grado de doctor en Gestión Pública, en la Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú. El propósito de la investigación presentada fue determinar la relación entre ambas variables. Consideró como base teórico a los autores como Reyes (2012), y Chiavenato (2011). El tipo de investigación fue tipo básico, de nivel descriptivo, correlacional de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por 350 enfermeras del Instituto Nacional del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La técnica empleada para recolectar la información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con escala Likert, los cuales fueron validados a través de juicio de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de Alfa de Cronbach con resultado de 0,801. La correlación se obtuvo mediante el coeficiente de correlación rho Spearman siendo el resultado 0.907, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional del niño.

Evangelista (2015) presento el trabajo de investigación titulado *“La gestión de los directores y la calidad educativa en la Institución Educativa del Nivel Primario 70177 Molino Juliaca, Puno, 2014”*, y tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión de los directores y la calidad educativa. El tipo de investigación fue correlacional y el método de investigación fue cuantitativo descriptivo de diseño correlacional. Concluyó que si existe una relación significativa entre la gestión de los directores y la eficacia de la gestión en la Institución porque el valor obtenido mediante el coeficiente r de Pearson ($r =$

0.871) se ubica en la región de rechazo y, por lo tanto, no se acepta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Chávez (2014) en su investigación *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2011*. Su objetivo fue determinar la relación existente entre la Cultura organizacional y la administración del cambio. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Concluyó que, si existe relación positiva entre la cultura organizacional y la administración del cambio, hallándose una correlación moderada (0,585)

Ochoa (2014) en su estudio que lleva por título *Relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión directiva en Instituciones Educativas de secundaria de la provincia de Nazca*. Tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables. El enfoque de investigación fue cuantitativo y el diseño descriptivo – correlacional. Se aplicó el método de investigación hipotético – deductivo de corte transeccional. Para el recojo de datos se utilizó una encuesta tipo cuestionario aplicado a 318 docentes de educación secundaria de la provincia de Nazca. La conclusión a la que arriba la presente investigación es que existe una correlación estadísticamente alta de 0.852, entre la variable Clima Institucional en las Instituciones del nivel secundario de Nazca con la variable calidad de gestión directiva, fortaleciéndose la idea de que el desempeño de los directores influye directamente en la conducta de los docentes y en sus accionar al frente de los estudiantes.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas de las habilidades directivas

Katz (1974) señaló lo siguiente:

Existen directores que basan su gestión en la forma como ordenan a sus subordinados y existen otros gestores que basan su dirección en actividades motivacionales y de acciones concretas dirigidas a sus trabajadores. Lo que se busca es impactar y crear condiciones apropiadas para el buen desempeño del trabajador que va a dar los frutos esperados, porque si un subordinado es valorado como parte importante de la transformación a la que se quiere llegar con la planificación directriz, dará todo de sí para su cumplimiento. (p. 24)

En este sentido, se puede indicar que, las cualidades directivas son las capacidades que deben tener los directivos para accionar correctamente y con facilidad a través de conductas observables que permitirán obtener determinados resultados.

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo. La función del directivo, más que fiscalizar el trabajo de los docentes a su cargo creando un clima hostil y poco agradable, es la de ser un líder empático, asertivo, flexible y abierto al diálogo permitiendo que los docentes se sientan cómodos, valorados y dispuestos a convertirse en los grandes motores de la transformación educativa que necesitan los estudiantes. El directivo además de ser un coach para su personal debe gestionar las condiciones para que se sienta bien, protegido en su labor y brindarle el respaldo total monitoreado en su búsqueda de lograr los resultados esperados.

Hellriegel (2009) manifestó: “es un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales que tienen las diversas organizaciones”. (p.5).

Al respecto, habilidad en el ámbito educativo es la capacidad que debe poseer el directivo para poner en práctica un conjunto de destrezas, comportamientos y actitudes de manera eficiente en su institución educativa.

Para Chiavenato (2006) el éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga, y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. (p.90)

Según esta definición se entiende que los logros alcanzados por los directivos de las instituciones educativas no dependerán de lo que este es como tal, ni tampoco de las relaciones afectivas interpersonales que pueda tener con sus docentes colaboradores; sino más bien el éxito dependerá del resultado que pueda obtener con el uso de las habilidades que posee.

Jafarzadeh (2013) sostuvo: “La habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral” (p.76).

Es poner en práctica todas las capacidades adquiridas durante su formación vivencial como persona y como profesional. Motivo por el cual los directivos de las instituciones educativas vienen siendo capacitados y acompañados constantemente por especialistas e instituciones aliadas del Ministerio de Educación.

Importancia de las habilidades directivas

Aguilar (2009) “es admisible aquello de que una empresa refleja lo son sus dirigentes; demuestra la personalidad y de modo de ser de su gerente”.

Se entiende, que los directores deben ser creativos, amables, accesibles, preparados, listo para escuchar a sus docentes y responder a las necesidades

planteadas buscando el equilibrio personal y profesional necesario para que den lo mejor que tiene en la construcción de la calidad educativa.

Dhiman (2007) señaló que:

Una de las estrategias validas que se aplican para conseguir lo mejor de los trabajadores es prestarles la atención que se merecen, porque son ellos los encargados de transformar con su fidelidad y su compromiso la realidad en la que se mueven. En toda organización se necesita reconocer la capacidad diferencial de sus trabajadores y se debe orientar los esfuerzos a su capacitación, a mejorar sus condiciones laborales, a mejorar sus salarios, para lograr de ellos el esfuerzo máximo que garantizara el éxito de la organización. (p. 23)

Se entiende que en todas las instituciones educativas se deben realizar diferentes actividades direccionadas por el líder pedagógico, quien es el responsable de dinamizar los esfuerzos de sus docentes para lograr las metas propuestas a comienzos de año y cumplir con las competencias deseadas. Darles a los docentes y administradores ambientes adecuados, capacitaciones alturadas y a través de diálogos constantes permitirá encontrar el rumbo añorado.

Clasificación de las habilidades directivas

Según Goyal (2013), las habilidades directivas se clasifican en tres capacidades que tiene que poseer un director para responder a las problemáticas que pueden presentarse:

Habilidades personales: capacidad innata que cuenta el director para responder con éxito a los problemas presentados en la Institución educativa. Responsable de realizar el desarrollo de la visión y misión del centro; debe tener inteligencia emocional, saber gestionar el tiempo y tomar decisiones coherentes.

Habilidades interpersonales: Tener capacidad para dialogar y saber escuchar. Buscar con su liderazgo realzar el trabajo de todos y darles el valor que se merecen. Debe negociar y buscar las mejores alternativas.

Habilidades de dirección de personas: ser líder es buscar y generar con los docentes la motivación, desarrollo personal, creatividad, delegación, resolución de conflictos y la optimización de recursos. (p. 67)

Afirmó que las personas que demuestran grandes cualidades y encuentran soluciones eficaces ante los problemas coyunturales que se presentan están destinadas a tener el control de la institución. Estas personas diferentes ayudan a mejorar la calidad que se espera.

Características de las habilidades directivas

Al respecto, Mochón, Mochón y Saéz (2012) señalaron que:

Primero, son conductuales. Consisten en acciones que los individuos realizan y que conducen a ciertos resultados.

Segundo, son controlables. El desempeño de estas conductas está bajo el control del individuo, son conductas que la gente puede controlar por sí mismas.

Tercero, se pueden desarrollar. Los individuos pueden mejorar el nivel de su desempeño a través de la práctica y retroalimentación.

Cuarto, están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil llegar a demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simples, tampoco repetitivas, vienen a ser un conjunto integrado de respuestas complejas. (p.15).

Dimensiones de las habilidades directivas

Dimensión 1. Habilidad conceptual

Katz (1974) manifestó que: “Son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan” (p. 10).

Se entiende que es la capacidad para adquirir, precisar, analizar e interpretar la información de una manera lógica. Es decir, los gerentes deben ser creativos, deben saber negociar para resolver problemas y lo más importante es que deben ser carismáticos, empáticos, haciendo sentir a sus subordinados que están laborando en un ambiente propicio donde pueden ser escuchados y desenvolverse con amplia libertad para maximizar sus esfuerzos.

Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen:

Pensar estratégicamente. Debe actuarse con mucha inteligencia porque por la forma como se resuelve dependerá el éxito o el fracaso de la Institución.

Analizar los asuntos. Es decir, saber acercarse a la problemática presentada. Recoger toda la información posible para encontrar una respuesta alturada.

Usar un juicio sensato. Hay que realizar una valoración objetiva de lo que sucede y evitar actuaciones precipitadas. La respuesta a lo que está aconteciendo debe buscar frenar las discrepancias.

Es decir, un buen director debe de encontrar fórmulas y alianzas para mejorar la calidad educativa y encontrar las soluciones que deben resolver por el cargo que ostentan. (Londoño, 1996, p. 34)

De acuerdo con Londoño (1996) precisó que:

La habilidad para conceptualizar: La esencia para lograr lo mejor de un trabajador es que la dirección debe tomar decisiones que le den la suficiente responsabilidad y las condiciones favorables para que se desenvuelvan con libertad y den lo mejor de sí para lograr los objetivos planteados. (p. 25)

Es decir, para que un docente se esfuerce y colabore eficazmente en la competencia planteada debe tener de la dirección el apoyo y la confianza que permita que pueda desenvolverse con libertad y respeto. El autoritarismo solo conlleva a esconderse y no propicia ambientes favorables de trabajo; por lo que esa práctica dejó de ser una constante y hoy se espera un líder respetuoso, que sabe escuchar, que sabe responder y que sabe estimular a los docentes para el crecimiento institucional.

Según Guadalupe (2000) puntualizó:

Si aceptamos que la habilidad conceptualizadora es lo más importante que debe tener un profesional en administración de empresas, tenemos que aceptar que para mantener vigencia debe estar bien preparado y actualizado. Ahora relacionándolo con la educación, es menester que se establezcan currículos con enfoques de este siglo, con la tecnología de primera generación que permitan el desarrollo completo de nuestros estudiantes. (p. 26)

Entonces debemos concentrar en la educación peruana, docentes con un gran nivel, que tengan enormes ganas de superación y que tenga una mente abierta para adaptarse a los cambios que experimenta nuestra sociedad a diario. Por ello el conocimiento debe ser valorado por docentes que tengan mucha experiencia y mucha adaptación para poder levantar el nivel que debemos tener, como sociedad, como personas y comprender que somos los principales actores de esta transformación que el Perú merece.

Dimensión 2. Habilidades humanas

Katz (1974) definió que:

Es el desarrollo de ciertas habilidades para desempeñarse efectivamente dentro del grupo de individuos. Son fundamentales en todas las actividades que realiza; Asimismo, desarrollan habilidades para obtener la aceptación de las demás personas para un buen servicio a los usuarios (p. 10).

Los directivos con destacadas habilidades humanas obtendrán mejores resultados del personal a su cargo mediante la comunicación horizontal, motivación constante y brindando confianza; las mismas que se verán reflejadas al momento de brindar los servicios a los estudiantes de las instituciones educativas.

Las habilidades humanas, son definidas por Stoner y Freeman (2008) enfatizó:

Como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización.
(p. 21)

Dimensión 3. Habilidades técnicas

Katz (1974) definió que: “Es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas” (p. 172).

Estas capacidades debemos encontrarlas en nuestros directivos, para que ellos por el conocimiento demostrado, tanto en su preparación teórica y en la demostración práctica en sus acciones, permitirán un adecuado desarrollo en la construcción de la civilidad que todos los peruanos de buen corazón y de buen entendimiento merecen.

Las habilidades técnicas, Robbins y De Cenzo (2008) precisaron: “Son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado”.

Se busca en los directivos que tienen el gran honor y la gran responsabilidad de estar al frente que tengan habilidades técnicas para que su desempeño sea el apropiado y que su conducción motive el crecimiento profesional de los docentes a su cargo para lograr las competencias que necesitan nuestros estudiantes.

Bases teóricas de la variable administración del cambio

Bateman y Crant (2014) definieron: “[...] como un proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten [...] el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema” (p. 395).

La gerencia de una empresa está encargada de dirigir al equipo de trabajo hacia la consecución de metas de la organización, para lo cual requiere de diversas estrategias y herramientas ya sea tecnológicas como procesos operativos que le permitan gestionar transformaciones en los procesos de producción para que salvaguarde su logro eficiente, estos cambios deben extenderse desde el trabajo que realiza la persona de forma individual ya que es aquí donde el trabajador debe aplicar en sus actividades diarias el cambio, hasta las actividades que implica el trabajo colaborativo, el trabajo conjunto que se vuelve uno a través de la aplicación de las actividades.

Davis (2000) definió:

Además, debe conocer las habilidades de los trabajadores, ya sea habilidades blandas o duras, para que apliquen sus conocimientos durante el desarrollo de sus actividades dentro de las responsabilidades que les atañe en la empresa para el cumplimiento de los resultados que deben alcanzarse. (p. 23)

Los encargados de las organizaciones deben ser capaces de observar, analizar y comprender el comportamiento de sus colaboradores y a la vez estar relacionados directamente mediante sus líderes quienes deben canalizar la información que los operativos manejan en sus actividades diarias dentro de la organización para que de esta manera logre la comunicación asertiva y pueda dirigir a todo el equipo que labora en el logro de objetivos generales.

Soto (2007) expresa que: “la administración como las habilidades que tienen las organizaciones y sus miembros en realizar aprendizajes continuos en su actividad de cambio” (p. 42).

Es decir, las instituciones educativas como nuestro CEBA tienen que considerarse que tienen características particulares, que se diferencian de la Educación Básica Regular, porque los objetivos que persiguen son diferentes. Entender nuestra modalidad es conocer una realidad compleja, porque los estudiantes que participan en nuestras aulas tienen un gran dolor en su corazón y exige a gritos docentes mejor preparados, docentes que los entiendan y para

lograrlo la dirección de la UGEL y la dirección de los CEBA tiene que hilvanar muy duro para lograr encontrar docentes que tengan una vocación de servicio y una formación humanista que permitan tener la empatía que un alumno de CEBA necesita.

Naturaleza de los cambios

Bateman y Crant (2014) definió:

Los cambios son necesarios para buscar alternativas que lleven a encontrar la calidad educativa deseada. Muchos de estos cambios pueden ser dirigidos y puede que estos cambios aparezcan en el camino. Pero tarde o temprano los cambios vendrán y no debemos ser reacios a estas nuevas perspectivas y por el contrario debemos estar atentos y colaborar con las nuevas políticas que buscan la transformación de nuestra educación, porque entendemos que el gran motor de la transformación personal y social se transmite en las aulas de toda la inmensidad de nuestra patria. Y solo los mediocres lucharán por que todo siga igual y los docentes de vanguardia sentirán que la hora ha llegado y colaborar con el cambio es una decisión de gran altura (p. 396)

Los hábitos definen a las personas y buscando una relación se entiende que las compañías tienen su propia cultura. Cuando llega el momento de la necesidad de cambios para mejorar la productividad de una empresa, todos los colaboradores van a tener una aceptación o un rechazo hacia las nuevas medidas. El éxito de la implementación de los cambios dependerá de las estrategias que utilicen para acoplarlas al sistema de trabajo y de cómo se sensibiliza el nuevo proyecto dentro de la empresa.

En las Instituciones de CEBA urge tener un directivo y docentes comprometidos para conseguir cambios en nuestros estudiantes. Un estudiante de CEBA por la experiencia que vive y por lo duro que es la vida con ellos, les permite entender mejor la sociedad en la que viven, por lo que necesitan docentes de gran nivel intelectual, fortalecida con un gran nivel humanista. Por lo tanto,

urge una dirección equilibrada, vanguardista, que tenga la calidad de unir esfuerzos para lograr la planificación proyectada en beneficio de la comunidad educativa.

Respuesta al cambio

Bateman y Crant (2014) manifestaron:

Los cambios en el trabajo no son aceptados en la medida que no produzcan cambios directos en las responsabilidades de los empleados y esto se complica cuando la gestión no tiene la capacidad de explicar el porqué de las medidas tomadas. Los cambios responden a los estados de ánimo de los trabajadores que se manifiestan a través de actitudes que son los indicadores que demuestran su resistencia al cambio o la cooperación para cambiar el estado de las cosas y buscar una mejora que repercuta y deje huella en su quehacer laboral. (p. 397).

Los directores buscaran que sus docentes tengan una abierta disposición para ejecutar los cambios planteados. Para motivarlos e involucrarlos en el nuevo proyecto y aceptar la nueva visión laboral, la dirección planificara una estrategia que debe ser monitoreada, explicada, buscando sensibilizarlos para que, aplicada en la práctica pedagógica, sus resultados puedan medirse en beneficio de la Institución.

Dimensiones de la administración del cambio

Bateman y Crant (2014) dimensionan de la siguiente manera la administración del cambio: descongelamiento, el cambio propiamente dicho y el recongelamiento.

Dimensión 1. Descongelamiento

Bateman y Crant (2014), precisó: “[...] el empleado debe alejarse de las ideas antiguas o pasadas, así como también dejar las prácticas obsoletas, para asumir nuevos comportamientos u aprender otras nuevas. Este proceso no es fácil, dejar atrás lo aprendido, significa dejar experiencias que los acompañaron toda su

existencia; por lo que la resistencia al cambio es una condición inherente al trabajador que debe ser vencida con mucho tacto e inteligencia (p. 407)".

Los directores (as) tienen un rol fundamental, para lograr actitudes de participación en los cambios que desean en sus colaboradores; ello dependerá de las estrategias que utilicen, sobre todo que deben manejar la inteligencia interpersonal para lograr la empatía con la mayoría o por lo menos con los líderes de las áreas que compartan las ideas de cambio para lograr la mejora en la Institución y esto se podrá realizar iniciando con reconocer e interiorizar en cada uno de los trabajadores que debemos efectuar el cambio de los procesos de las actividades que se ejecuta en el día a día en el CEBA.

Dimensión 2. El cambio propiamente dicho

Bateman y Crant (2014) precisaron:

El cambio es la respuesta a una estrategia diseñada en el crecimiento de la Institución y por ende de los trabajadores. El desempeño asumido por el trabajador puede conducir a falta de entendimiento, frustraciones y malas interpretaciones, pero a la larga los cambios deben conducir a la estabilidad planteada al inicio del proceso y debe conducir al beneficio conjunto de la Institución y de los trabajadores. (p. 407).

Los docentes que resultan ser más beneficiosos para las organizaciones son aquellos que demuestran actitudes proclives al cambio, ya que visualizan la idea de que se modifica las formas de trabajo porque se requiere mayor crecimiento para el CEBA y son estos quienes debe asumir un papel importante para convertirse en los ejes para asumir las nuevas propuestas; es así que comprenden que es importante realizar las actividades siguiendo las nuevas políticas instauradas por la institución Educativa, para lograr la mejora continua.

Dimensión 3. Recongelamiento

Bateman y Crant (2014) precisó:

El recongelamiento es una condición que debe ser asumido como una consecución de una acción emocional e intelectual. No basta con imponer una nueva practica laboral, sino que debe ser acompañada por una aceptación del trabajador que lo lleve a ponerlo en práctica pensando que esa es la mejor alternativa que lo beneficiara como elemento vivo de la Institución. De no garantizarse su viabilidad la nueva práctica no alcanzará el logro esperado y a la larga el nuevo procedimiento será olvidado. (p. 407)

Estos cambios en la Institución Educativa deben conducir a un nuevo proceso laboral donde todos los participantes deben estar convencidos que se beneficiaran del nuevo modelo incidiendo en el desarrollo de toda la comunidad educativa. En esa búsqueda no debe haber egoísmos ni temores, pues la dirección debe tener el liderazgo suficiente para llevar al éxito que todos esperamos.

Bases teóricas de la calidad educativa

Delgado (2007) sustentó:

En el aula o salón de clases; el éxito para lograr la calidad educativa debe estar en función del logro de los objetivos, mediante determinados indicadores. En tal sentido, el mejoramiento de la calidad educativa se va a lograr cuando se dinamicen los procedimientos y se encuentre una alianza con la aplicación de tecnologías educativas que hoy en día son necesarios para alcanzar el proyecto educativo planteado. (p. 67)

Para OREALC/UNESCO (2007) la calidad educativa consiste en entender que la diversidad personal existe y que debe ser respetada, por lo que plantea este término (calidad) de la siguiente manera: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los

derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos". (p. 34)

Medición de la calidad de la educación

Trovato (2009) señaló que "Lo que posee calidad, cubre las expectativas del cliente, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto, servicio; cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario".

Asimismo, Morales (2009) manifestó que:

La calidad esperada es la respuesta a una planificación y ejecución de proyectos viables que deben lograr la satisfacción de las personas que han confiado en que la gestión realizada por la dirección, logrará lo que ellos esperan al final del proceso. La gestión y la colaboración de quienes confían en el proceso no es más que un razonamiento de que se está actuando con eficiencia y que permiten tener la certeza de que las acciones que se realizan están buscando la eficiencia que todos esperan.

Será necesario que, en cada Institución Educativa, se defina entre el personal docente y directivo que significa calidad educativa y gestión efectiva para la gestión. El objetivo de definirla serviría para no engañar o desilusionar las expectativas que los padres de familia y alumnos desean obtener en el tiempo que permanecen en el CEBA para lograr cambios en su aprendizaje, que se reflejara en sus actitudes y en la presentación de sus conductas para medir si en verdad se logró la competencia deseada.

El autor plantea que para conseguir una gestión de calidad hay que cumplir con tres aspectos que necesariamente deben considerarse para lograrlo:

El primero será la planificación, mediante la cual se deberá identificar a que tipos de personas nos dirigimos, definir cuáles van a ser sus necesidades, establecer métodos y herramientas que logren cubrir el perfil que deseamos para un aprendizaje exitoso.

El siguiente será el control que nos permitirá medir los logros, identificar problemáticas y buscar variantes para la solución de las mismas, además de hacer comparaciones con otros proyectos de gestión.

El otro aspecto será el mejoramiento continuo a través de lograr avances significativos en la práctica, investigación acción, eficiencia de los procesos administrativos- educativos y el nivel de logro de la satisfacción de los estudiantes. (p. 56)

Factores de la calidad educativa

Lepeley (2005) mencionó:

Los factores que inciden sobre la calidad de la educación, es posible agruparlas de acuerdo a necesidades distintas. La demanda educativa es enorme, y por la condición de ser obligatoria permite al sistema presentar Instituciones y Modalidades distintas que el padre de familia seleccionara de acuerdo a diversos factores como lo es la cercanía a su hogar, la calidad que espera encontrar, la gestión de la dirección y de la honestidad, personalidad, imagen y nivel que transmiten sus docentes. El estudiante que llega a la Institución presentara una determinada actitud, influenciada por su nivel socioeconómico, así como por la valoración cultural de su familia. La relación que tendrá la oferta educativa y la aceptación que tendrán los padres de familia con la institución, se valorara por la relevancia del aprendizaje, las prácticas pedagógicas en el aula, la calidad docente, las características de la escuela, la capacidad y empatía del director y el sistema de supervisión. (p. 32).

Principios de la calidad educativa

Ongaro (2003) precisó:

Para la obtención de la calidad en educación se considera pertinentes principios que definen la calidad total. La orientación de toda actividad educativa se dirige a la satisfacción del estudiante y

en relación directa con los padres de familia, porque si bien ellos no están dentro de las aulas, ellos (los padres) se reflejan en las actitudes y aptitudes que sus hijos van a recibir y que van a permitirles evaluar el crecimiento o la disminución en la formación del estudiante. Una correcta relación se logra cuando existe una adecuación a las necesidades, intereses y expectativas de los miembros de la comunidad. Mejorar las condiciones y brindar cambios sustanciales en beneficios de la comunidad educativa es la finalidad de una Institución comprometida con el desarrollo de sus estudiantes ya que en la optimización de sus competencias permitirá la formación de un ciudadano que aportará a la construcción de la civilidad que todos deseamos. (p.154)

Por los términos expuestos la calidad educativa es la finalidad que debe conseguir una institución de vanguardia, preparada y dispuesta a asumir retos en beneficio de su comunidad educativa.

Dimensiones de la calidad educativa

Dimensión 1. Relevancia

OREALC/UNESCO (2008) al respecto sostiene:

La búsqueda de una educación de calidad es el objetivo que debe tener toda Institución educativa. Para lograrlo debe propiciar un crecimiento sostenido de sus estudiantes discriminando positivamente las diferencias existentes entre sus miembros. La relevancia que logrará un proceso planificado, direccionado a lograr una competencia, tiene que valorar que los estudiantes provienen de esquemas familiares diferentes y no siempre adecuados, por lo que encontrar similitudes para lograr su atención y entender la diversidad cultural, social y económica en la que viven, es clave para construir aprendizajes significativos que los acompañaran toda la vida. (p.8)

Casassús (1995) puntualizó:

Se refiere al 'qué' y al 'para qué' de la educación; es decir, a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones, como las formas de enseñar y de evaluar. Desde el 'para qué', la principal finalidad de la educación es lograr el pleno desarrollo del ser humano en su doble realización: individual y social. Ello implica fortalecer y potenciar el desarrollo de capacidades y habilidades cognitivas y socio-afectivas, promoviendo la dignidad humana, el respeto de los derechos y libertades fundamentales. (p.34)

Dimensión 2. Eficacia

OREALC/UNESCO (2008) se pronuncia sobre la eficacia y al respecto sostiene lo siguiente:

La eficacia es medible en la medida que puede lograr competencias concretas establecidas por las capacidades que tienen los docentes en una Institución educativa. Lograr la participación conjunta de maestros y estudiantes, identificando las fortalezas y sus debilidades, permitirá construir un currículo adecuado, pertinente y relevante; que cuando se aplique logrará satisfacciones gratificantes para todo el escenario educativo. (p.9)

Entonces, una Institución demostrara su calidad educativa en la medida que los actores que la componen (directores, maestros y estudiantes) transmitan con su habilidad, con su conducta, con sus respuestas, que lo que están viviendo, está marcando su personalidad y esta direccionando su forma de ver el mundo, su vida y está en condiciones sin temor alguno de construir su destino.

Muñoz (2006) plantea que para optimizar la eficacia se debe "lograr que los educandos adquieran aprendizajes significativos, a partir de una educación de calidad, con base en la integración de todo el sistema educativo, con el objetivo central de educar con calidad, eficacia y equidad" (p. 25).

Dimensión 3. Eficiencia

OREALC/UNESCO (2008) se pronuncia sobre la eficiencia y al respecto sostiene lo siguiente:

Es definida con relación al financiamiento destinado a la educación, la responsabilidad en el uso de éste, los modelos de gestión institucional y de uso de los recursos. Desde esta perspectiva, la eficiencia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas. (p.10)

Dimensión 4. Equidad

OREALC/UNESCO (2008) se pronuncia sobre la equidad y al respecto sostiene lo siguiente:

La Equidad es una interpretación en la cual consiste en evaluar, educar y tratar a todas las personas en función de reglas establecidas por una gerencia o una dirección buscando solamente el mérito que tiene una persona. Se busca adecuar la educación a los intereses propios que tiene toda persona, respetando su idiosincrasia para que el estudiante al sentirse no excluido se sienta bien y de todo de sí para construir su personalidad y tenga la base suficiente para salir a luchar contra la dura sociedad. (p.7)

Por otra parte, la UNESCO que es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) que vela por el desarrollo cultural de todos los pueblos de la humanidad, plantea que para que exista la equidad educativa hay que dar conocimientos significativos, respetando las diferencias y necesidades de cada estudiante que se resumen en conflictos sociales, económicas, religiosas y problemáticas de género.

Dimensión 5. Pertinencia

La UNESCO (2008) define la pertinencia de la siguiente manera:

El concepto refiere a la necesidad de que la educación sea significativa para personas que pertenecen a distintos estratos

sociales y a diferentes culturas, pues en la práctica estos sujetos tienden a desarrollar diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la relevancia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?

Problema específico 2

¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficacia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?

Problema específico 3

¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficiencia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?

Problema específico 4

¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la equidad de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?

Problema específico 5

¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la pertinencia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?

1.5. Justificación del estudio

Carrasco (2014), en su trabajo de investigación señala: “La justificación de un estudio de investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico” (p. 119).

Justificación teórica

La investigación que ahora presento me ha permitido conocer, entender e interpretar teorías sobre lo que significa las Habilidades directivas, la Administración del cambio y sostener que es la Calidad Educativa. Confío que mi trabajo podrá servir para que nuevos estudiantes de pregrado y posgrado que aborden esta problemática puedan tomar como referencia la interpretación que he realizado y mejorarlo, teniendo en cuenta que las investigaciones tienen un periodo de tiempo y que las conclusiones y sugerencias son relativas porque las variaciones obedecen muchas veces a coyunturas impensadas.

La presente investigación se ha fundamentado con lecturas de libros nacionales e internacionales que han permitido construir una teoría y tener una posición válida sobre la fuerza de la dirección y los cambios que pueden potencializarse si es que la problemática ha sido bien planteada y si la motivación ha permitido el cambio esperado. También he recurrido a la página Web que ha consolidado mi definición del rol de la dirección como motor de la transformación de las instituciones educativas. Asimismo, El presente estudio tiene una relación directa con la teoría de Katz (1974) y por la conclusión a la que llego OREALC/UNESCO (2008) quienes plantean que: Desarrollar eficientemente el derecho a la educación es fundamental para desarrollar la personalidad de los estudiantes e implementar los otros derechos (civiles, políticos y constitucionales) que en conjunto permitirán formar ciudadanos capaces de integrarse a la sociedad y construir la ciudad que deseamos.

Justificación práctica

La presente investigación busca orientar la eficiencia de la gestión para lograr la competencia que necesita nuestros estudiantes en una sociedad donde existe un gran conflicto sobre la forma de como interactuar con niños, adolescentes, jóvenes y adultos que tiene una percepción diferente de la vida, gracias al desarrollo tecnológico en la que nos desarrollamos. Estoy convencida que de la correcta dirección permitiremos el desarrollo docente que repercutirá en su evolución personal y pedagógica en bienestar de la comunidad educativa. Esta obra aspira a tomarse en cuenta y ser la base de futuras investigaciones, que siguiendo el camino que estoy trazando, podrían construir teorías prácticas, efectivas, que cambien la forma de dirigir, que transformen la forma de enseñar para transformar la visión de nuestros estudiantes orientándolos a ser parte de una sociedad donde se viva con calidad.

Justificación metodológica

La investigación tiene justificación metodológica, porque motiva a encontrar caminos de eficiencia de forma práctica, relacionando las tres variables que estoy desarrollando: Habilidades directivas, administración del cambio y calidad educativa. Los métodos, procedimientos técnicos e instrumentos empleados en mi investigación demostraron ser válidos y confiables por lo que los resultados sirven ahora y servirán después para que otros investigadores tomen como referencia este estudio y puedan consolidar su investigación.

Justificación epistemológica

Moore y Rudd (2004) consideran que todo individuo tiene habilidades innatas o aprendidas que se van a desarrollar de acuerdo al lugar donde tienen que trabajar dentro de la organización. Asimismo, Jafarzadeh (2013) sostiene que el individuo debe desarrollar su habilidad, poniéndolo en práctica en beneficio de la Organización. Katz (1974) plantea que los directivos deben tener tres habilidades administrativas que deben desarrollar: Habilidades técnicas, habilidades de trato personal y habilidades conceptuales. Las habilidades técnicas es la ciencia que

ha aprendido y lo ha especializado como por ejemplo la ingeniería, el derecho; las habilidades de trato personal es la capacidad del líder de socializar con las personas, de convertirse en un prototipo, en imagen de la institución y ser alguien confiable a quien seguir; y por ultimo las habilidades conceptuales es la capacidad del directivo para responder eficazmente ante las problemáticas que se presentan. También existen otras interpretaciones que debe tener un líder como la propuesta de Griffin y Van Fleet (2013) que plantean siete habilidades que a continuación expongo: Habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión de tiempo. Por lo expuesto siempre hay investigadores que plantean situaciones, explicaciones y respuestas viables a problemas concretos y de urgente solución.

1.6. Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirmaron “La hipótesis nos indican lo que estamos buscando y tratando de probar. Y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a maneras de proposiciones” (p.92).

Hipótesis general

Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Las habilidades directivas y la administración del cambio influyen significativamente en la relevancia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Hipótesis específica 2

Las habilidades directivas y la administración del cambio influyen significativamente en la eficacia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Hipótesis específica 3

Las habilidades directivas y la administración del cambio influyen significativamente en la eficiencia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Hipótesis específica 4

Las habilidades directivas y la administración del cambio influyen significativamente en la equidad de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Hipótesis específica 5

Las habilidades directivas y la administración del cambio influyen significativamente en la pertinencia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la relevancia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficacia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficiencia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Objetivo específico 4

Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la equidad de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Objetivo específico 5

Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la pertinencia de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

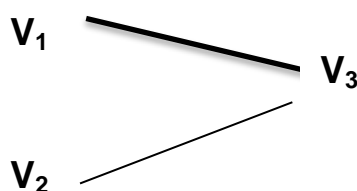
II. Método

2.1. Diseño de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). “Los diseños de investigación transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” p.154).

Para el presente trabajo de investigación se asumirá el diseño correlacional causal. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen esta situación como: “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto”

Esquema del diseño



Dónde:

- V₁ : Variable independiente (Habilidades directivas)
- V₂ : Variable independiente (Administración del cambio)
- V₃ : Variable dependiente (Calidad educativa)

Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica. Al respecto Behar (2008) precisaron:

La investigación de tipo básica recibe el nombre de investigación pura, teórica, dogmática y fundamental. Su característica principal radica porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. (p. 19)

Nivel de investigación: Explicativa

Behar (2008) precisó: La investigación explicativa, relaciona directamente el método analítico con lo sintético con el método deductivo y el inductivo en la búsqueda de lograr responder a la investigación propuesta. Y eso que significa, que debe explicarse el fenómeno a estudiar y explicar las razones del porque las diferencias y similitudes de las variables. Su metodología nos orienta al enfoque cuantitativo y tiene como finalidad interpretar y dar una posible respuesta a las causas que han permitido tomarlas como tema de investigación. (p. 19)

Enfoque cuantitativo

Hernández, Fernández y Baptista (2014). La investigación Cuantitativa se produce por la causa efecto de las cosas, por ellos los autores mencionados precisaron: “porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Método de la investigación

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y partir de esta idea general mediante deducciones se llegan a conclusiones que van a ser posibles de medirse a través de valores numéricos. Según (Bernal, 2010), consiste en un procedimiento que parte de observaciones y que plantean posibles respuestas reconocidas como hipótesis y que a lo largo de la investigación se buscara refutarlas, para consolidarlas o desvirtuarlas, cuyos resultados se convertirán en el fruto de la investigación. (p. 60).

2.2. Variables, operacionalización

Definición conceptual de las habilidades directivas

Katz (1974) definió que: Es necesario diferenciar entre los gestores que conciben la idea de dirigir una organización ordenando y los gestores que ponen en práctica procesos administrativos buscando dinamizar una organización. Esta diferencia de gestión calificara de eficiente o de pésima una organización, sea

este privada o pública. La gestión se valida cuando se plantean actitudes, motivaciones y acciones positivas. (p. 24)

Definición operacional

Robert Katz (1974) estudioso de las gestiones para optimizar procesos identifico las habilidades directivas que un buen gestor debe tener y las agrupo en tres categorías que presentare en la siguiente tabla:

Tabla 1

Operacionalización de las habilidades directiva

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valoración	Nivel y Rango de la variable
Habilidades conceptuales	Equipo de trabajo	1,2,7,4,5,6,7, 8	Escala ordinal	
	Planes			
	Estructura organizacional			
Habilidades humanas	Normas de funcionamiento	9,10,11,12,13,14,15,16,17	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable 20 - 45 Favorable 46 - 72 Muy favorable 73 - 100
	Orientación al personal			
	Planificación			
Habilidades técnicas	Incentiva al personal	18,19,20		
	Fomenta buena relación			
	Copera con el personal			
	Facilita información			
	Conduce a su grupo			
Habilidades técnicas	Desarrolla las actividades administrativas	18,19,20		
	Demuestra interés			
	Orienta las actividades			
	Promueve la participación			
	Propone acciones			
	Cumple sus metas			

Fuente: Adaptado según Katz (1974)

Definición conceptual de la administración del cambio

Bateman y Crant, (2014) define la administración del cambio como un proceso planteado en la consecución de un resultado y para lograrlo se vale de herramientas y técnicas que permiten que el verdadero motor de esta nueva visión, que son las personas, encuentre la motivación suficiente para lograrlo, interiorizándose que esa interpretación de la directiva es la apropiada y hay que aplicarla con total convicción. (p. 395).

Definición operacional

Bateman y Crant (2014) precisaron: tres dimensiones y 24 ítems

Tabla 2

Operacionalización de la variable administración del cambio

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango
Descongelamiento	Comunicación	1,2		Malo
	Despido.	3,4,5		
El cambio propiamente dicho	Motivación	6	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Regular 56 - 87
	Liderazgo	7,8,		
	Cambio estratégico, estructural, individual	9,10,11		
	Actitudes	12,1,3,14		
Recongelamiento	Comportamiento	,15		Bueno 88 - 120
	Sistema de control	16,17,18, 19,20,21, 22,23,24		

Definición conceptual

OREALC/UNESCO (2008), plantea que “la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable” y que el concepto de calidad de la educación “La concibe como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona y como especie que contribuye al desarrollo de la sociedad, transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura” (p.6)

Definición operacional

OREALC/UNESCO (2008) indicaron que la calidad educativa se dimensiona en cinco dimensiones y 20 ítems

Tabla 3

Operacionalización de la calidad educativa

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala de valoración	Niveles o rangos de la variable
Relevancia	Desarrolla aprendizajes significativos	1		
	Respeto las características y necesidades	2,3,4,5		
Eficacia	Logra los aprendizajes.	6,7,8,9		
	Brinda oportunidades	10,11		
Eficiencia	Logra los objetivos educacionales.	12	Nunca (1)	Malo 20 - 45
	Atiende las necesidades del estudiante.	13	Casi nunca (2)	Regular
	Uso de los recursos.	14,15	A veces (3)	46 - 72
Equidad	Brinda una educación para todos.	16,17	Casi siempre (4)	Bueno
	Desarrolla las competencias establecidas.	18	Siempre(5)	73 - 100
Pertinencia	Identifica las necesidades y características	19		
	Atiende la diversidad cultural.	20		

2.3. Población censal

Según Hernández, et. al. (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Siguiendo esta idea, las personas involucradas en la investigación fueron 200 docentes de EBA.

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

Técnica

Para la presente investigación se usa la técnica de la encuesta. Ésta, según Alvira (2011) definió:

La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información: recoge información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado y utiliza muestras de la población objeto de estudio. (p. 6)

En la aplicación de lo expuesto por Alvira, se recoge la información con la técnica de la encuesta y a través de un cuestionario para una muestra seleccionada al azar se procede a procesar la investigación presentada.

Instrumento

Para la presente investigación, se hace uso del instrumento del cuestionario. Carrasco (2006) sostiene que el cuestionario:

Consiste en presentar (previa orientación y charlas motivadoras) a los encuestados unas hojas o pliegos de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (p. 318)

Ficha técnica

Instrumento para medir la variable habilidades directivas

Nombre	: Cuestionario sobre las habilidades directivas Autor Katz (1974)
Objetivo	: Determinar el nivel de conocimiento acerca de las habilidades directivas.
Lugar de aplicación	: UGEL 04 -Comas
Forma de aplicación	: Directa
Duración de la Aplicación	: 20 minutos
Descripción del instrumento	: El instrumento consta de tres dimensiones y hace un total de 20 ítems.
Norma de aplicación:	El docente marcó en cada ítem de acuerdo a lo que consideró.
Escala:	Likert, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado
Desfavorable	20 - 45
Favorable	46 - 72
Muy favorable	73 – 100

Ficha técnica de la administración del cambio

Nombre:	Encuesta administración del cambio
Autor:	Bateman y Crant (2014)
Procedencia:	Lima- Perú, 2018
Objetivo:	Medir la administración del cambio
Administración:	Individual, colectivo
Duración:	Aproximadamente de 15 a 20 minutos.
Estructura:	La encuesta consta de 32 ítems.
Nivel de escala calificación:	Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.
Malo	24 - 55
Regular	

56 - 87
 Bueno
 88 - 120

Ficha técnica de variable calidad educativa

Nombre: Encuesta de calidad educativa

Autor: OREALC/UNESCO (2008)

Tipo de instrumento: Encuesta

Objetivo: Medir la percepción de la calidad educativa

Población: Docentes de Educación Básica Alternativa

Número de ítems: 20

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: Aproximadamente de 14 a 20 minutos.

Normas de aplicación: El usuario marcó en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado

Escala: Likert, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado

Administración: Individual

Duración: Aproximadamente de 14 a 20 minutos.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Malo
 20 - 45
 Regular
 46 - 72
 Bueno
 73 - 100

Validez

Para Hernández, et al (2014) “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

Los cuestionarios que van a aplicarse sobre las variables de estudio serán contestados por Jueces de expertos que pertenecen a la Universidad Cesar Vallejo, quienes tienen la enorme responsabilidad de valorar si las preguntas han

sido correctamente presentadas, si los ítems son apropiados para responder a los objetivos y si los aspectos a reconocer que es la pertinencia, la relevancia y claridad son los adecuados.

Tabla 4

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Dr. Lino Gamarra, Hernán Cervantes	Aplicable
Experto 2	Dra. Zamora Centurión, Maritza	Aplicable
Experto 3	Dra. Garro Aburto, Lourdes Luzmila	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento será hallada mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados" (p.210).

Por lo tanto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Coeficiente Alfa Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K:** El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 5

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004).

El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 5 *Estadística de fiabilidad de las habilidades directivas*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,939	20

El valor obtenido es de 0,939 muestra según la tabla 6 una alta confiabilidad.

Tabla 6 *Estadística de fiabilidad de la administración del cambio*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,924	24

El valor obtenido es de 0.924 muestra según la tabla 7 una alta confiabilidad.

Tabla 7 *Estadística de fiabilidad de la calidad educativa*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,830	20

El valor obtenido es de 0.830 muestra según la tabla 8 una fuerte confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos se realizó la revisión de la consistencia de la información, según Valderrama (2010) “Consiste en verificar los resultados a

través de una muestra pequeña, por ejemplo, para hallar la confiabilidad o la prueba de hipótesis” (p. 142). Así también se realizará la clasificación de la información con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de variables dependientes.

En la primera etapa, se realizó la respectiva codificación y tabulación (Excel) de los datos según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Una vez recolectados los datos éstos deben de codificarse... las categorías de un ítem o pregunta requieren codificarse en números, porque de lo contrario no se efectuaría ningún análisis, sólo se contaría el número de respuestas en cada categoría” (p. 262). De esta manera las respuestas se procesaron de forma tal que los datos obtenidos de los instrumentos nos guiarán a una certeza que consolidara nuestra hipótesis o serán consideradas inapropiadas.

En la segunda etapa se realizó la estadística descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable... esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable” (p. 287). Por lo tanto, lo que sigue es el análisis e interpretación de los datos conseguidos, que deben realizarse después de haber codificados los resultados.

En la tercera etapa se realizó la estadística inferencial, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La estadística inferencial se utilizó fundamentalmente para dos procedimientos vinculados: probar hipótesis y estimar parámetros” (p. 306). En tal sentido se realiza la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó para la contrastación de las hipótesis se usó R Cuadrado.

2.6. Aspectos éticos

La investigación que ahora presento se ajusta a principios éticos que en nuestra sociedad se ha estado perdiendo y que es necesario recuperar: la verdad, la honestidad y la objetividad han sido los pilares que han construido mi trabajo que espero sea valorada por quienes puedan leerme y ser una fuente para mejorarla con investigaciones futuras.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8

Frecuencia de los niveles de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	61	30,5%
	Regular	88	44%
	Bueno	51	25,5%
	Total	200	100%

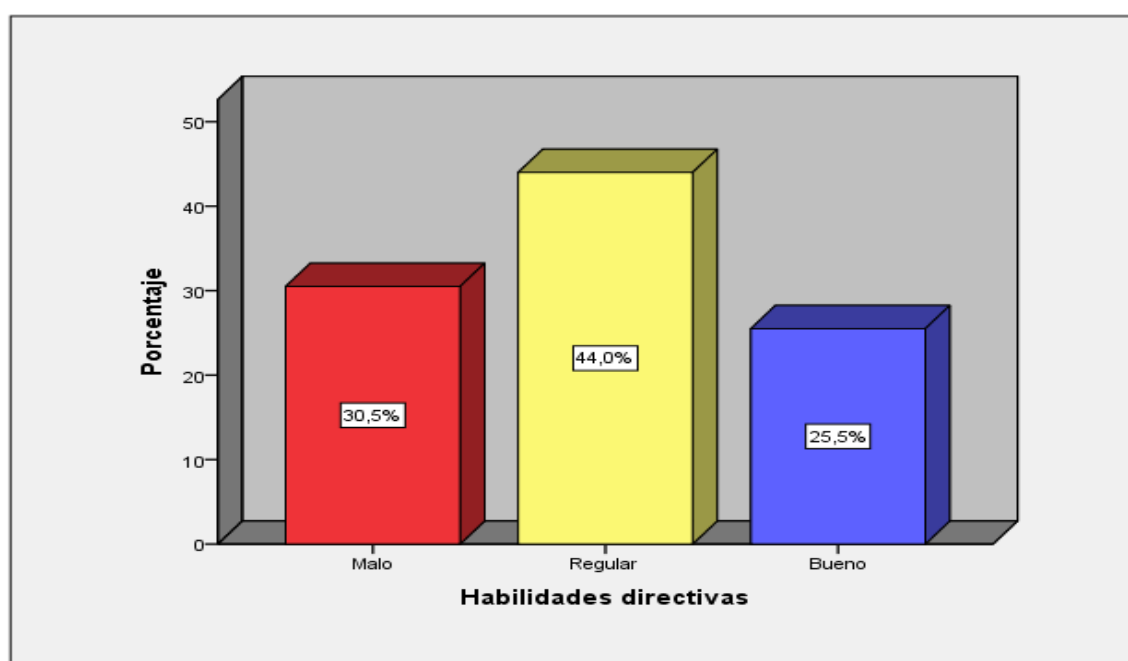


Figura 1. Niveles de las habilidades directivas.

Se observa que el 44% de los docentes de EBA – UGEL 04, manifiestan que las habilidades directivas se ubican en un nivel regular, el 30,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que las habilidades directivas se encuentran en un nivel malo y un 25,5% de los docentes de EBA – UGEL 04 señalan que las habilidades directivas se encuentran en un nivel bueno.

Tabla 9
Frecuencia de los niveles de las habilidades conceptuales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	61	30,5%
	Regular	90	45%
	Bueno	49	24,5%
	Total	200	100%

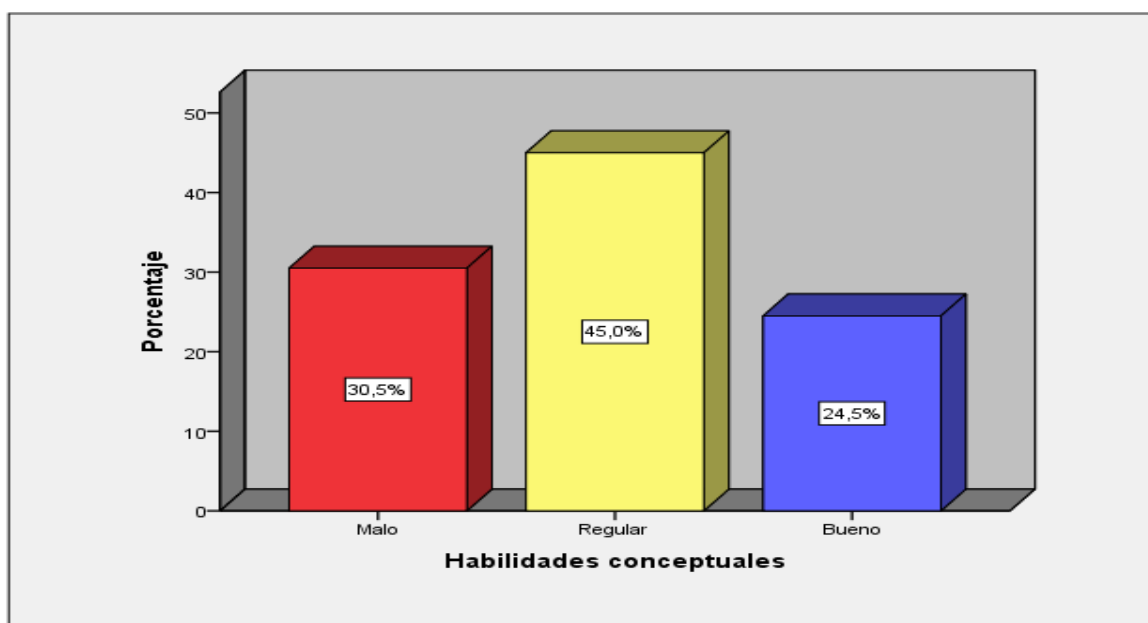


Figura 2. Niveles de las habilidades conceptuales

Se observa que el 45% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que las habilidades conceptuales se ubican en un nivel regular, el 30,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que las habilidades conceptuales se encuentran en un nivel malo y un 24,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, señalan que las habilidades conceptuales se exponen en un nivel bueno.

Tabla 10
Frecuencia de los niveles de las habilidades humanas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	59	29,5
	Regular	79	39,5
	Bueno	62	31,0
	Total	200	100,0

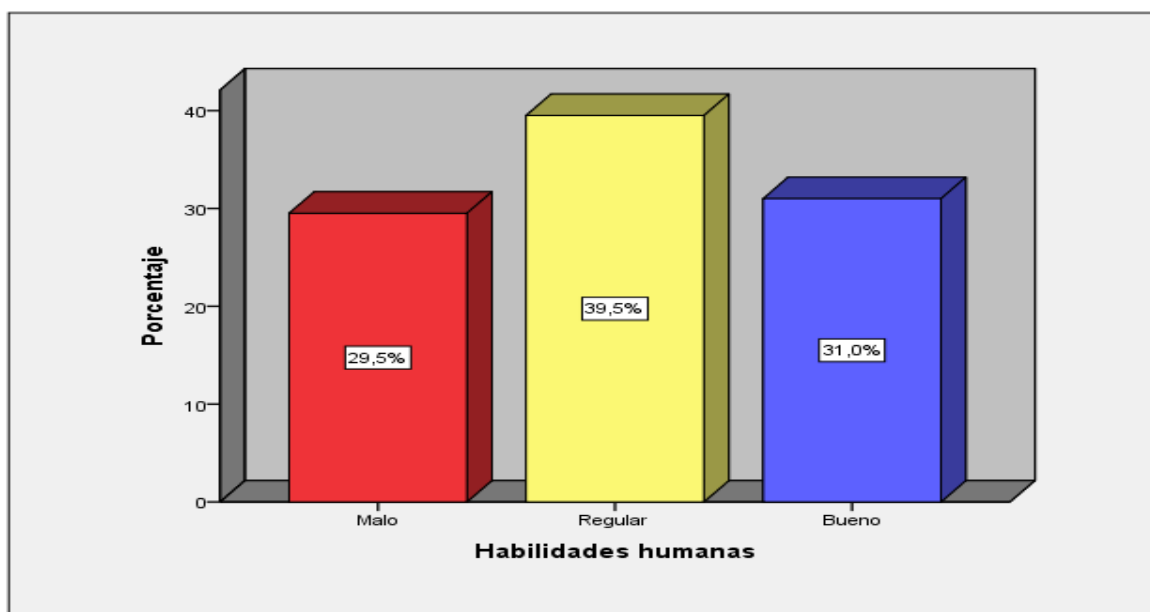


Figura 3. Niveles de las habilidades humanas.

Se observa que el 39,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, revelan que las habilidades humanas se ubican en un nivel regular, el 31% de los docentes de EBA – UGEL 04, constriñen que las habilidades humanas se encuentran en un nivel bueno y un 29,5% de los docentes de EBA – UGEL 04 señalan que las habilidades humanas se encuentran en un nivel malo.

Tabla 11

Frecuencia de los niveles de las habilidades técnicas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	48	24%
	Regular	81	40,5%
	Bueno	71	35,5%
	Total	200	100%

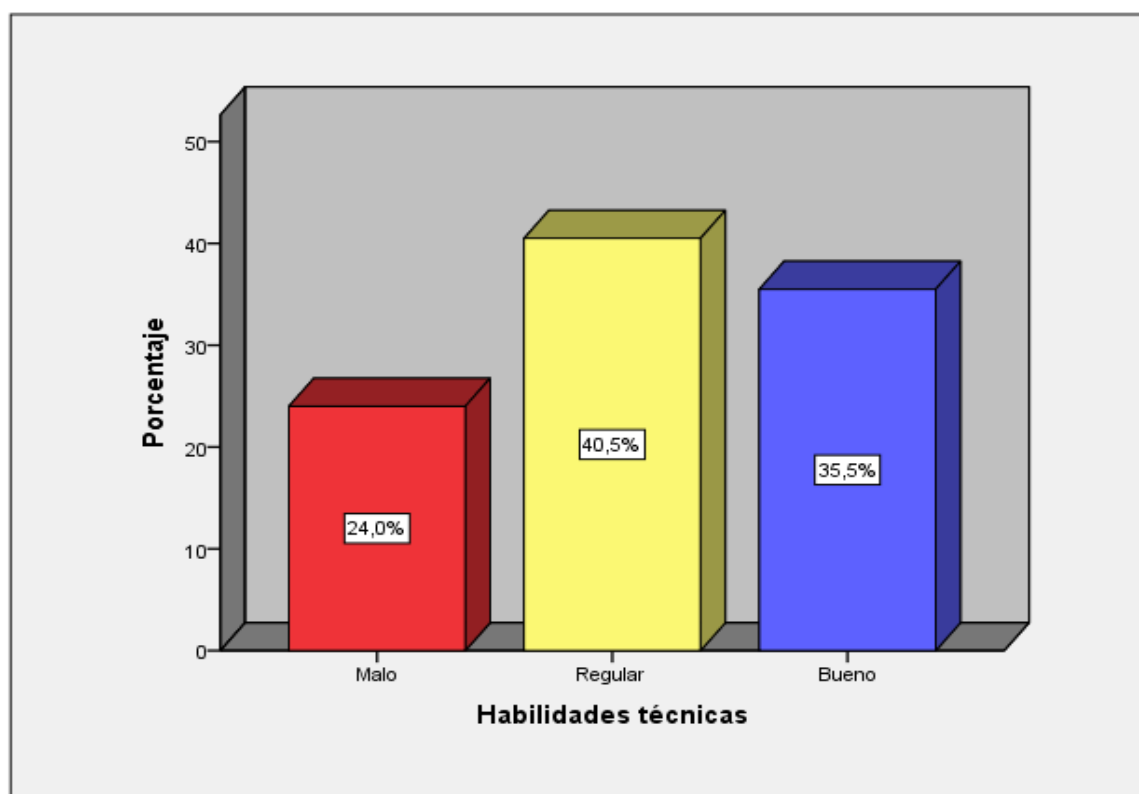


Figura 4. Niveles de las habilidades técnicas

Se observa que el 40,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, revelan que las habilidades técnicas se ubican en un nivel regular, el 35,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, presentan que las habilidades técnicas se encuentran en un nivel bueno y un 24% de los docentes de EBA – UGEL 04 señalan que las habilidades técnicas se encuentran en un nivel malo.

Tabla 12

Frecuencia de los niveles de la administración del cambio

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	44	22%
	Regular	109	54,5%
	Bueno	47	23,5%
	Total	200	100%

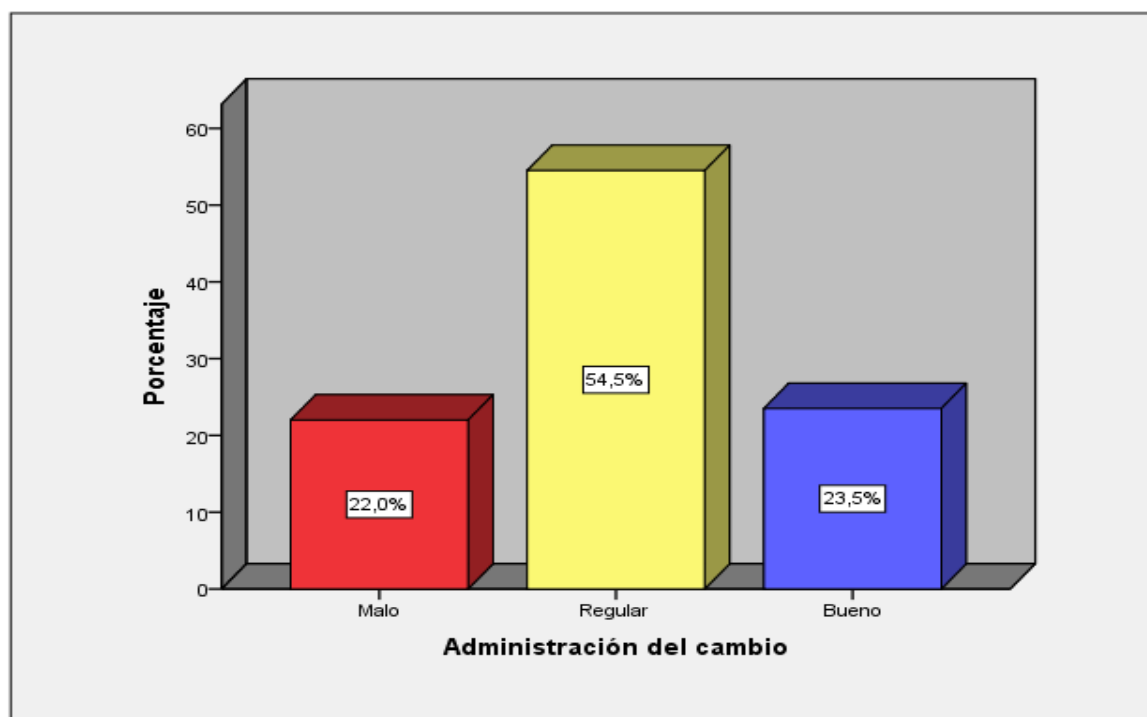


Figura 5. Niveles de la administración del cambio

Se observa que el 54,5% de los docentes de EBA – UGEL 4, 2018, revelan que la administración del cambio se ubica en un nivel regular, el 23,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, presentan que la administración del cambio se encuentra en un nivel bueno y un 22% de los docentes de EBA – UGEL 04, señalan que la administración del cambio es malo.

Tabla 13
Frecuencia de los niveles de descongelamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	50	25%
	Regular	111	55,5%
	Bueno	39	19,5%
	Total	200	100%

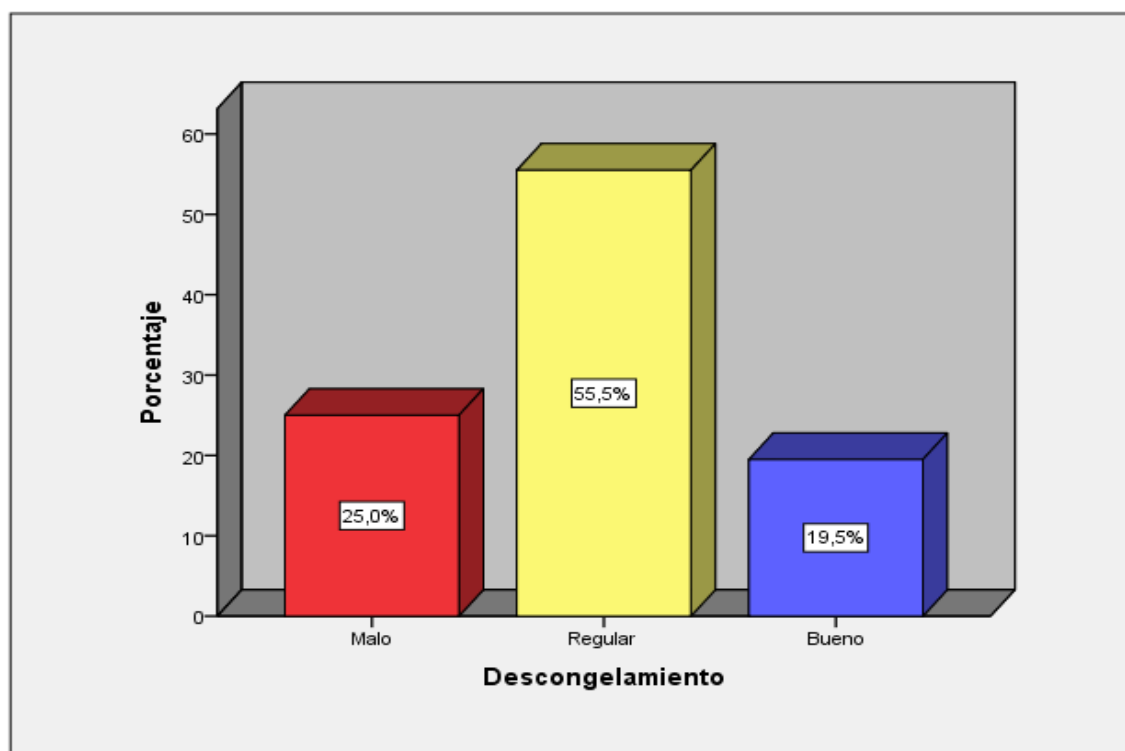


Figura 6. Niveles de descongelamiento

Se observa que el 55,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, muestran que el descongelamiento es regular, el 25% de los docentes de EBA – UGEL 04, indican que el descongelamiento es malo y un 19,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que el descongelamiento es bueno.

Tabla 14

Frecuencia de los niveles del cambio propiamente dicho

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	71	35,5%
	Regular	85	42,5%
	Bueno	44	22%
	Total	200	100%

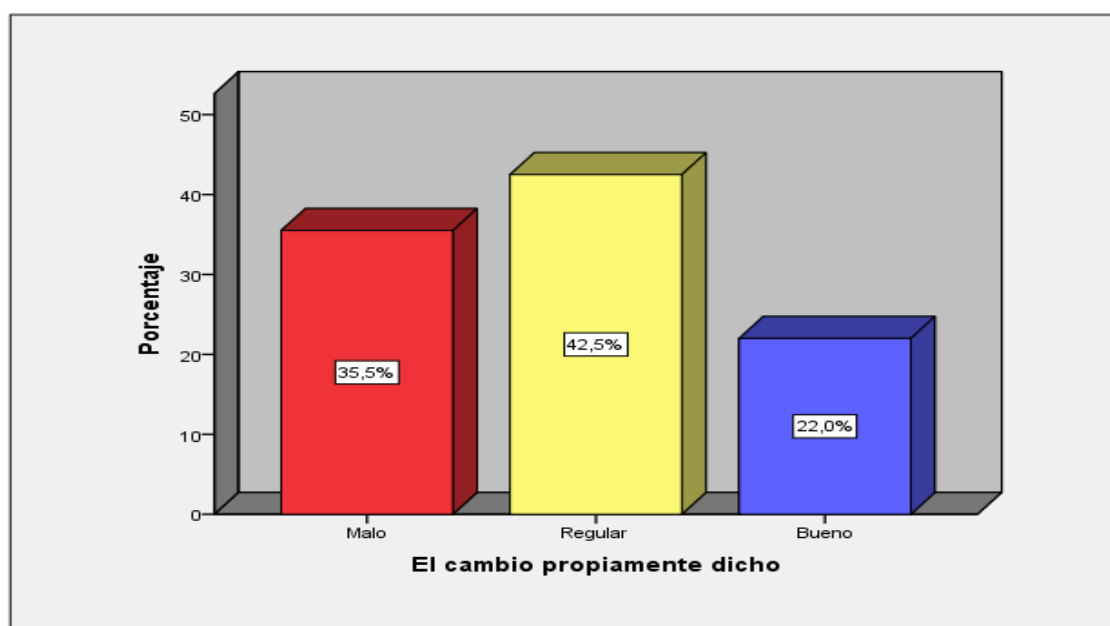


Figura 7. Niveles del cambio propiamente dicho.

Se observa que el 42,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que el cambio propiamente dicho es regular, el 35,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, indican que el cambio propiamente dicho es malo y un 22% de los docentes de EBA – UGEL 04, señalan que el cambio propiamente dicho es bueno.

Tabla 15
Frecuencia de los niveles del recongelamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	30	15%
	Regular	121	60,5%
	Bueno	49	24,5%
	Total	200	100%

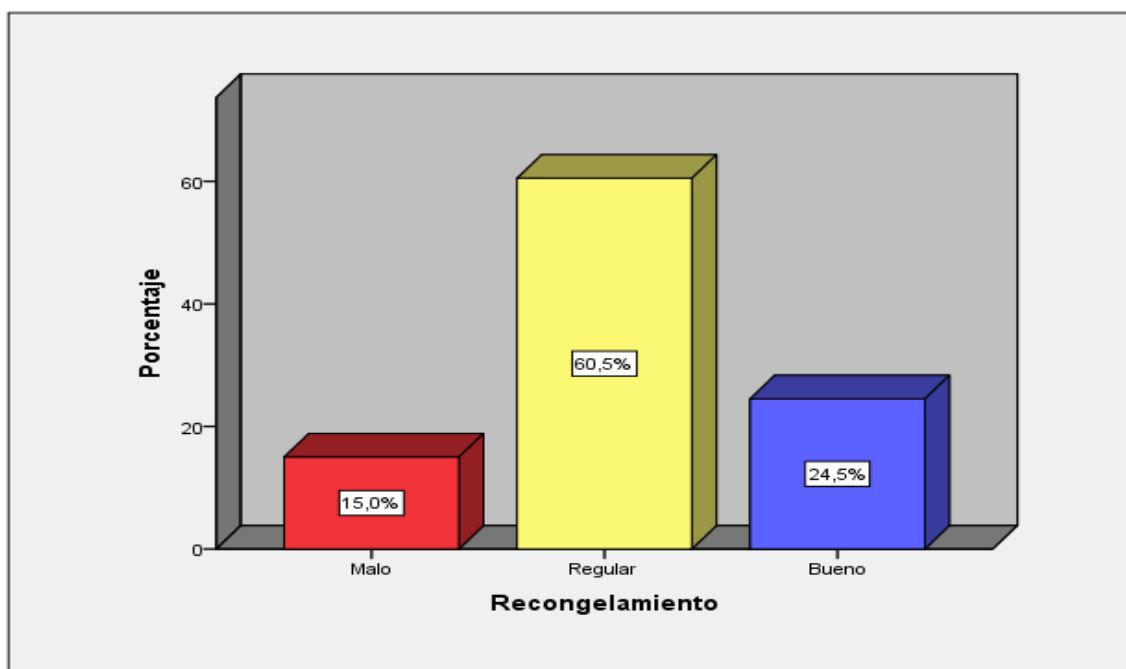


Figura 8. Niveles del recongelamiento

Se observa que el 60,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que el recongelamiento es regular, el 24,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, indican que el recongelamiento es bueno y un 15% de los docentes de EBA – UGEL 04, señalan que el recongelamiento es malo.

Tabla 16
Frecuencia de los niveles de la calidad educativa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	64	32%
	Regular	83	41,5%
	Bueno	53	26,5%
	Total	200	100%

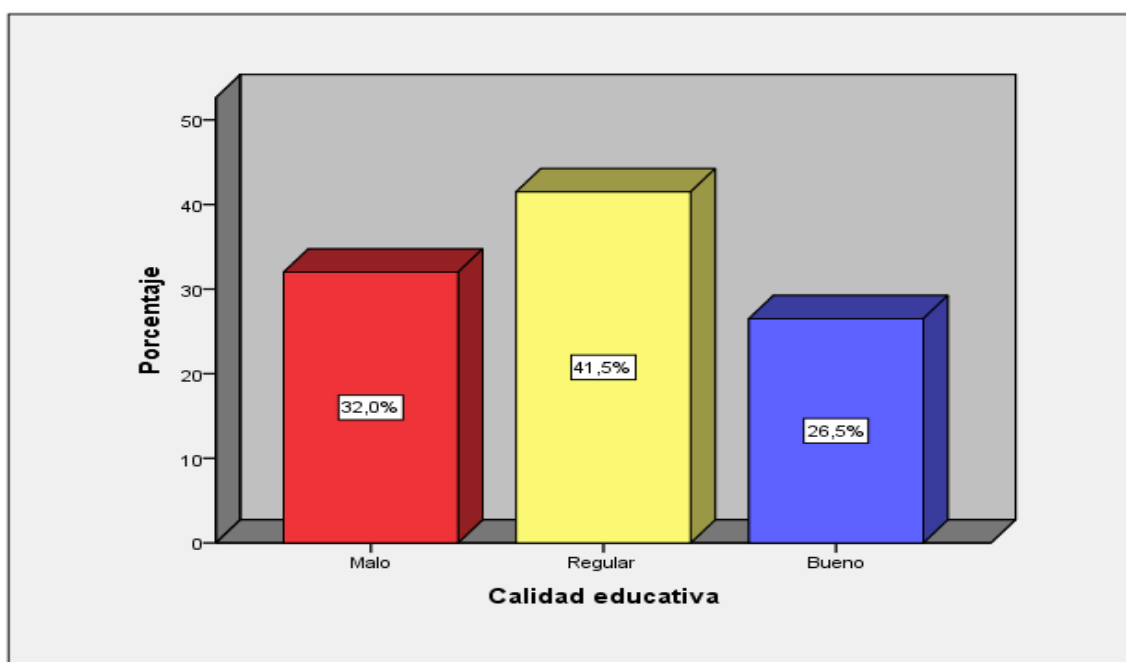


Figura 9. Niveles de la calidad educativa.

Se observa que el 41,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que la calidad educativa es regular, el 32% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que la calidad educativa es malo y un 26,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, indican que la calidad educativa es bueno.

Tabla 17
Frecuencia de los niveles de la relevancia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	52	26%
	Regular	98	49%
	Bueno	50	25%
	Total	200	100%

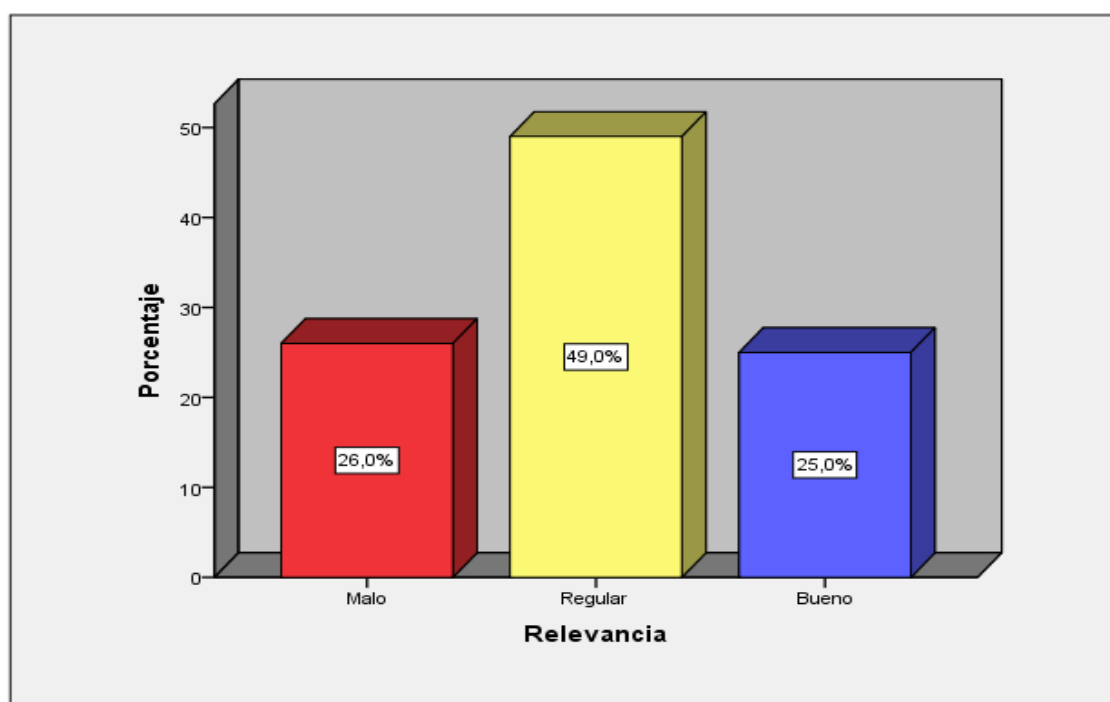


Figura 10. Niveles de la relevancia.

Se observa que el 49% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, muestran que la relevancia es regular, el 26% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que la relevancia es malo y un 25% de los docentes de EBA – UGEL 04 indican que la relevancia es bueno.

Tabla 18
Frecuencia de los niveles de la eficacia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	76	38%
	Regular	85	42,5%
	Bueno	39	19,5%
	Total	200	100%

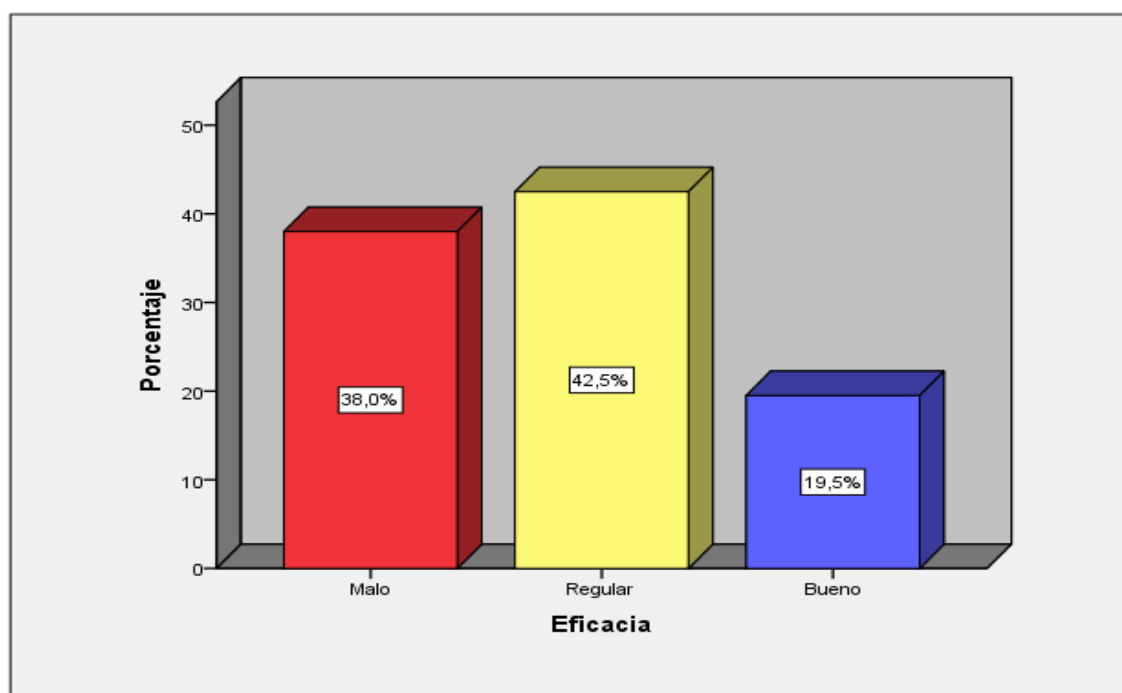


Figura 11. Niveles de la eficacia

Se observa que el 42,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, señalan que la eficacia es regular, el 38% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que la eficacia es malo y un 19,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, muestran que la eficacia es bueno.

Tabla 19
Frecuencia de los niveles de la eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	47	23,5%
	Regular	96	48%
	Bueno	57	28,5%
	Total	200	100%

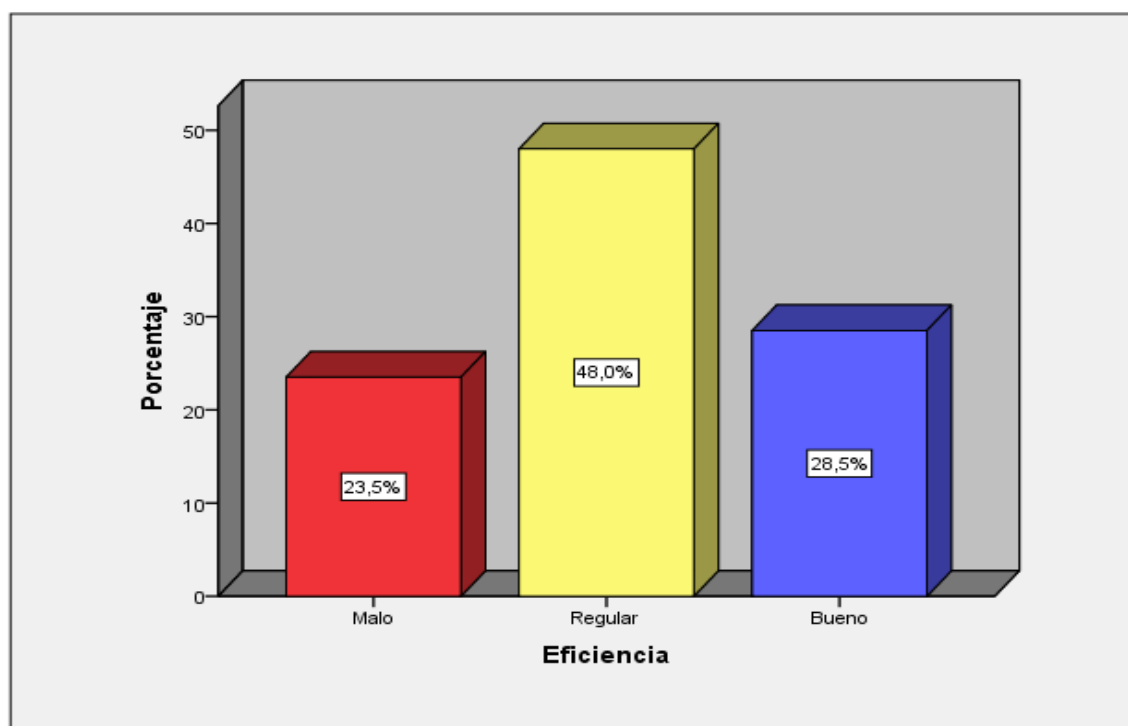


Figura 12. Niveles de la eficiencia

Se observa que el 48% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, indican que la eficiencia es regular, el 28,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, manifiestan que la eficiencia es bueno y un 23,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que la eficiencia es malo.

Tabla 20
Frecuencia de los niveles de la equidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	40	20%
	Regular	105	52,5%
	Bueno	55	27,5%
	Total	200	100%

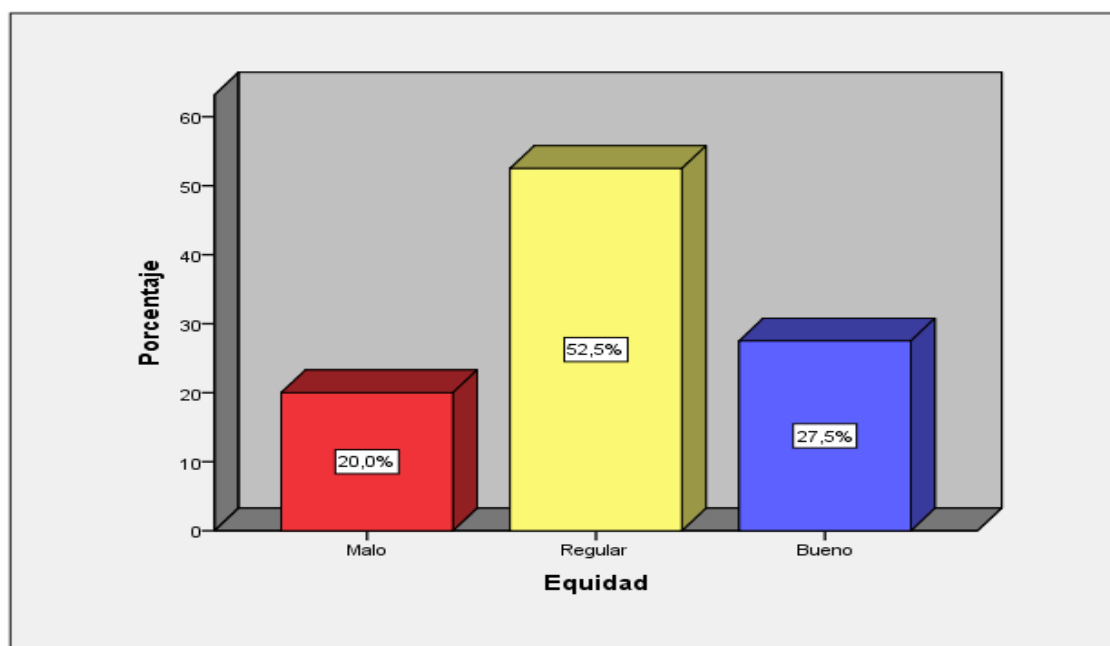


Figura 13. Niveles de la equidad

Se observa que el 52,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, indican que la equidad es regular, el 27,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, manifiestan que la equidad es bueno y un 20% de los docentes de EBA – UGEL 04, dicen que la equidad es malo.

Tabla 21
Frecuencia de los niveles de la pertinencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	64	32%
	Regular	80	40%
	Bueno	56	28%
	Total	200	100%

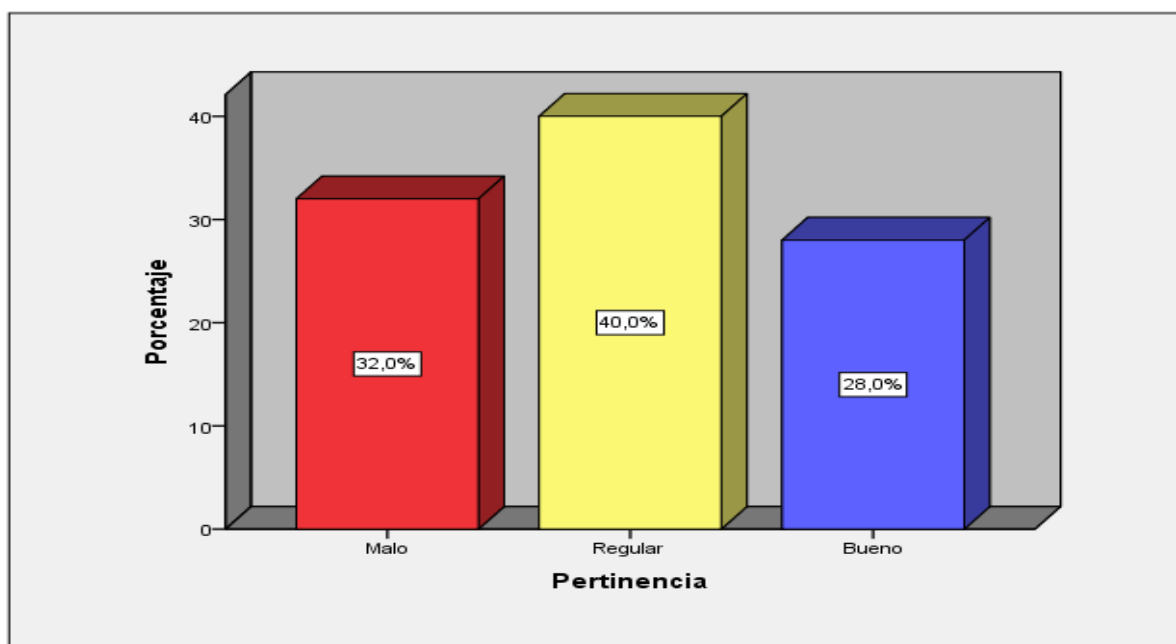


Figura 14. Niveles de la pertinencia

Se observa que el 40% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, indican que la pertinencia es regular, el 32% de los docentes de EBA – UGEL 04, manifiestan que la pertinencia es malo y un 28% de los docentes de EBA – UGEL 04, dicen que la pertinencia es bueno.

Resultados inferenciales

Hipótesis general

H₁: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la calidad educativa son significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la calidad educativa no son significativamente explicativo.

Tabla 22

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis general

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	123,940			
Final	33,965	89,975	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que el modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la calidad educativa es significativamente explicativo.

En ese orden de ideas, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 23

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la variable calidad educativa (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,434
Nagelkerke	,518
McFadden	,313

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,434 equivalente a 43,4% de la variación de la variable dependiente calidad educativa que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,518 equivalente a 51,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 50% de los datos procesados son explicados por este modelo. Teniendo un porcentaje ajustado de 31,3% (R cuadrado de McFadden = 0,313). Con este porcentaje, suficientemente discreto, se puede explicar a la variable dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (habilidades directivas y administración del cambio) sobre la dependiente (calidad educativa) se plantearon las hipótesis de contraste:

H₁: Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

H₀: Las habilidades directivas y la administración del cambio no influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tabla 24

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de las habilidades directivas y la administración del cambio sobre la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Calidad educativa = 1]	-2,337	,465	25,310	1	,000	-3,248	-1,427
	[Calidad educativo = 2]	1,185	,402	8,684	1	,003	,397	1,972
Ubicación	[Habilidades directas=1]	24,422	,000	.	1	.	-24,422	-24,422
	[Habilidades directivas=2]	-1,012	,396	6,540	1	,011	-1,788	-,236
	[Habilidades directas=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
n	[Administración del cambio=1]	-2,060	,640	10,370	1	,001	-3,313	-,806
	[Administración del cambio=2]	-,933	,463	4,063	1	,044	-1,840	-,026
	[Administración del cambio=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (habilidades directivas y la administración del cambio) inciden significativamente en la calidad educativa, siendo significativas para los niveles 1 (Deficiente) y 2 (Moderado) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto, las habilidades directivas y la administración del cambio inciden significativamente influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Cuando se vio la ubicación de la significancia, la variable Habilidades directivas fue significativa solo en el nivel 2 (Nivel regular) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,011 < 0,05$). Para la variable administración del cambio se observó que hubo dos niveles significativos: 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores de significación menores al nivel propuesto: $p=0,001 < 0,05$ y $p=0,044 < 0,05$ respectivamente. Esto quiere decir que la variable Habilidades directivas influye solamente en su nivel regular mientras que la administración del cambio lo hace en sus niveles malo y regular influyendo en los niveles malo

y regular en la calidad educativa respectivamente. En términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$; $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla anterior, se tiene que la mayor influencia se evidencia en el nivel regular de la calidad educativa con un 327,069% ($2,71828^{(1,185)} \times 100$), mientras que en el nivel malo solamente se muestra una influencia de 9,662% ($2,71828^{(-2,337)} \times 100$).

Con respecto al aporte predictivo de la influencia, se tuvo que el nivel regular de la variable habilidades directivas aporta con un 36,349%, mientras que los niveles malos y regular de la variable administración del cambio aportaron con 12,745% y 39,337% respectivamente. Lo que confirma finalmente que el mejor predictor de las variables independientes fueron los dos niveles centrales, teniendo la máxima influencia en el nivel regular de la variable calidad educativa con un 327,069% de influencia.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1.

H₁: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la relevancia son significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la relevancia no son significativamente explicativo.

Tabla 25

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 1.

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	108,597			
Final	71,055	37,541	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000<0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que el modelo de regresión para las variables las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la relevancia es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 26

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la relevancia (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,211
Nagelkerke	,238
McFadden	,108

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,211 equivalente a 21,1% de la variación de la dependiente la relevancia que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,238 equivalente a 23,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 20% de los datos procesados son explicados por este modelo. Teniendo un porcentaje ajustado de 10,8% (R cuadrado de McFadden = 0,108). Con este porcentaje, bajo aunque suficiente, se puede explicar a la dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (habilidades directivas y administración del cambio) sobre la dependiente (la relevancia) se plantearon las hipótesis de contraste:

H₁: Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

H₀: Las habilidades directivas y la administración del cambio no influye significativamente en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tabla 27

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de las habilidades directivas y administración del cambio sobre la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza	
		n	típ.				95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Relevancia = 1]	-1,673	,362	21,375	1	,000	-2,382	-,964
	[Relevancia = 2]	,110	,330	,112	1	,738	-,537	,758
	[Habilidades directivas =1]	-1,824	,450	16,454	1	,000	-2,705	-,943
	[Habilidades directivas =2]	,072	,345	,043	1	,835	-,605	,748
Ubicación	[Habilidades directivas =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
n	[Administración del cambio =1]	-1,243	,474	6,872	1	,009	-2,172	-,314
	[Administración del cambio =2]	-,219	,364	,361	1	,548	-,933	,495
	[Administración del cambio =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (Habilidades directivas y administración del cambio) influye significativamente en la relevancia, siendo significativas solamente para el nivel 1 (Malo) con un valor p igual a $0,000 < 0,05$, por lo tanto, las habilidades directivas y administración del cambio influyen significativamente en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable habilidades directivas fue significativa solo en el nivel 1 (Nivel malo) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,000<0,05$). Para la variable administración del cambio se observó que hubo también un solo nivel significativo: 1 (Malo) con un valor de significación menor al nivel propuesto: $p=0,009<0,05$. Esto quiere decir que tanto la variable habilidades directivas como la administración del cambio influye solamente en sus niveles malo y regular respectivamente influyendo directamente en el nivel malo de la relevancia.

En términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$; $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla inmediata anterior, se tiene que la influencia en el nivel malo de la relevancia fue de un 18,768% ($2,71828^{(1,673)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo de la influencia, se tuvo que el nivel malo de la variable habilidades directivas aportó un 16,138%, mientras que el nivel malo de la variable administración del cambio aportó un 28,851%, siendo casi el doble del anterior. Lo que confirma finalmente que la incidencia fue directa hacia el nivel malo de la relevancia, teniendo como mejor predictor al nivel malo de la administración del cambio con un aporte de 28,851%.

Hipótesis específica 2

H₁: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la eficacia son significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la eficacia no son significativamente explicativo.

Tabla 28

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 2.

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	167,268			
Final	37,358	129,911	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre la eficacia es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 29

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción del Conocimiento compartido (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables cultura organizacional y clima institucional.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,561
Nagelkerke	,657
McFadden	,429

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,561 equivalente a 56,1% de la variación de la dependiente la eficacia que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,657 equivalente a 65,7%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 65% de los datos procesados son

explicados por este modelo, siendo muy buen resultado. Teniendo un porcentaje ajustado de 42,9% (R cuadrado de McFadden = 0,429). Con este porcentaje muy bueno, se puede explicar a la dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (habilidades directivas y administración del cambio) sobre la dependiente (eficacia) se plantearon las hipótesis de contraste:

H₁: Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

H₀: Las habilidades directivas y la administración del cambio no influye significativamente en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tabla 30

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de las habilidades directivas y la administración del cambio sobre la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Estimaciones de los parámetros

		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Eficacia = 1]	-23,318	,501	2165,036	1	,000	-24,300	-22,336
	[Eficacia = 2]	-2,203	,485	20,654	1	,000	-3,153	-1,253
Ubicación	[Habilidades directivas=1]	-22,730	,000	.	1	.	-22,730	-22,730
	[Habilidades directivas=2]	-1,586	,449	12,462	1	,000	-2,466	-,705
	[Habilidades directivas=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Administración del cambio=1]	-1,520	,548	7,703	1	,006	-2,594	-,447
	[Administración del cambio=2]	-,385	,474	,658	1	,417	-1,314	,545
	[Administración del cambio=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (Habilidades directivas y administración del cambio) influye significativamente en la eficacia, siendo significativas para los niveles 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,000 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto, las habilidades directivas y administración del cambio influyen significativamente en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable habilidades directivas fue significativa solo en el nivel 2 (Nivel regular) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$). Para la variable administración del cambio se observó que hubo solo un nivel significativo: 1 (Malo) con un valor de significación menor al nivel propuesto: $p=0,006 < 0,05$. Esto quiere decir que la variable habilidades directivas influye solamente en su nivel regular mientras que la administración del cambio lo hace en su nivel malo influyendo en los niveles malo y regular la eficacia respectivamente.

Nuevamente, en términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$ y $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla anterior, se tuvo que la mayor influencia se evidencia en el nivel regular de la eficacia con un 11,047% ($2,71828^{(-2,203)} \times 100$), mientras que en el nivel malo se muestra una influencia muy malo de 7,467E-09% ($2,71828^{(-23,318)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo de la influencia, se tuvo que el nivel medio de la variable habilidades directivas aporta con un 20,474%, mientras que el nivel malo de la variable administración del cambio aportó con 21,871%. Lo que confirma finalmente que los predictores de las variables independientes fueron el nivel central de las habilidades directivas y el nivel Inferior de la variable administración del cambio, teniendo mayor influencia en el nivel malo de la eficacia con un 11,047%.

Hipótesis específica 3

H₁: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre en la eficiencia es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre en la eficiencia no es significativamente explicativo.

Tabla 31

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 3.

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	138,998			
Final	63,859	75,139	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y administración del cambio sobre la eficiencia es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 32

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la eficiencia (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,378
Nagelkerke	,432
McFadden	,227

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,378 equivalente a 37,8% de la variación de la dependiente de la eficiencia que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,432 equivalente a 43,2%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 43,2% de los datos procesados son explicados por este modelo, siendo muy buen resultado. En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (habilidades directivas y administración del cambio) sobre la dependiente (eficiencia) se plantearon las hipótesis de contraste:

- H₁: Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.
- H₀: Las habilidades directivas y la administración del cambio no influye significativamente en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tabla 33

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y administración del cambio sobre la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Eficiencia = 1]	-4,060	,519	61,270	1	,000	-5,076	-3,043
	[Eficiencia = 2]	-1,115	,375	8,836	1	,003	-1,850	-,380
Ubicación	[Habilidades directivas=1]	-3,378	,524	41,515	1	,000	-4,406	-2,350
	[Habilidades directivas=2]	-1,143	,377	9,205	1	,002	-1,882	-,405
	[Habilidades directivas=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Administración del cambio=1]	-1,608	,499	10,382	1	,001	-2,586	-,630
	[Administración del cambio=2]	-,801	,400	4,016	1	,045	-1,585	-,018
	[Administración del cambio=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (habilidades directivas y administración del cambio) influye significativamente en la eficiencia, siendo significativas para los niveles 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 4, 2018.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable habilidades directivas fue significativa tanto para el nivel 1 (Malo) como para el nivel 2 (Nivel Regular) con valores p menores que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$ y $p=0,002 < 0,05$ respectivamente). Para la variable administración del cambio se observó que también hubo niveles significativos para dos categorías: 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores de significación menores al nivel propuesto: $p=0,001 < 0,05$ y $p=0,045 < 0,05$ respectivamente. Esto quiere decir que la influencia tanto de la variable habilidades directivas como la administración del cambio se da en dos niveles, teniendo un buen nivel predictor sobre la eficiencia en sus categorías: malo y regular.

Nuevamente, en términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$ y $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla inmediata anterior, se tuvo que la mayor influencia se evidenció en el nivel regular de la eficiencia con un 32,792% ($2,71828^{(-1,115)} \times 100$), mientras que en el nivel malo se muestra una influencia mala de 1,725% ($2,71828^{(-4,060)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo en la influencia, se tuvo que el nivel regular de la variable habilidades directivas aporta con un 31,886% y el nivel malo aportó un 3,412%. El aporte de la variable administración del cambio evidenció un 44,888 del nivel regular y un 20,029% del nivel malo.

Lo que confirma finalmente que los mayores predictores de las variables independientes fueron los niveles regular de las habilidades directivas (31,886%) y regular de la administración del cambio (44,888%) evidenciando mayor influencia en el nivel regular de la eficiencia con un 32,792%.

Hipótesis específica 4

H₁: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre en la equidad es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre en la equidad no es significativamente explicativo.

Tabla 34 *Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 4.*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	138,998			
Final	63,859	75,139	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y administración del cambio sobre la equidad es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 35

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la equidad (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,380
Nagelkerke	,450
McFadden	,227

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,380 equivalente a 38% de la variación de la dependiente de la equidad que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,450 equivalente a 45%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 43,2% de los datos procesados son explicados por este modelo, siendo muy buen resultado. Teniendo un porcentaje ajustado de 22,7% (R cuadrado de McFadden = 0,227). Con este porcentaje aceptable, se puede explicar a la dependiente, aunque la precisión del modelo quedaría definida por la significación que se obtendría en paso final, que involucra el contraste final de la hipótesis de investigación.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (habilidades directivas y administración del cambio) sobre la dependiente (equidad) se plantearon las hipótesis de contraste:

- H₁: Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.
- H₀: Las habilidades directivas y la administración del cambio no influye significativamente en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tabla 36

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y administración del cambio sobre la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Equidad = 1]	-4,060	,519	61,270	1	,000	-5,076	-3,043
	[Equidad = 2]	-1,115	,375	8,836	1	,003	-1,850	-,380
Ubicación	[Habilidades directivas=1]	-3,378	,524	41,515	1	,000	-4,406	-2,350
	[Habilidades directivas=2]	-1,143	,377	9,205	1	,002	-1,882	-,405
	[Habilidades directivas=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Administración del cambio=1]	-1,608	,499	10,382	1	,001	-2,586	-,630
	[Administración del cambio=2]	-,801	,400	4,016	1	,045	-1,585	-,018
	[Administración del cambio=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (habilidades directivas y administración del cambio) influye significativamente en la equidad, siendo significativas para los niveles 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto, las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable habilidades directivas fue significativa tanto para el nivel 1 (Malo) como para el nivel 2 (Nivel Regular) con valores p menores que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$ y $p=0,002 < 0,05$ respectivamente). Para la variable administración del cambio se observó que también hubo niveles significativos para dos categorías: 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores de significación menores al nivel propuesto: $p=0,001 < 0,05$ y $p=0,045 < 0,05$ respectivamente. Esto quiere decir que la influencia tanto de la variable habilidades directivas

como la administración del cambio se da en dos niveles, teniendo un buen nivel predictor sobre la equidad en sus categorías: malo y regular.

Nuevamente, en términos de probabilidades $((\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$ y $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla inmediata anterior, se tuvo que la mayor influencia se evidenció en el nivel regular de la equidad con un 32,792% ($2,71828^{(-1,115)} \times 100$), mientras que en el nivel malo se muestra una influencia mala de 1,725% ($2,71828^{(-4,060)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo en la influencia, se tuvo que el nivel regular de la variable habilidades directivas aporta con un 31,886% y el nivel malo aportó un 3,412%. El aporte de la variable administración del cambio evidenció un 44,888 del nivel regular y un 20,029% del nivel malo.

Lo que confirma finalmente que los mayores predictores de las variables independientes fueron los niveles regular de las habilidades directivas (31,886%) y regular de la administración del cambio (44,888%) evidenciando mayor influencia en el nivel regular de la equidad con un 32,792%.

Hipótesis específica 5

H₁: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre en la pertinencia es significativamente explicativo.

H₀: El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y la administración del cambio sobre en la pertinencia no es significativamente explicativo.

Tabla 37

Tabla de clasificación de los resultados obtenidos para la predicción del modelo de regresión logística ordinal de la hipótesis específica 4.

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	138,998			
Final	63,859	75,139	4	,000

Función de vínculo: Logit.

En el resultado de la tabla anterior se vio que el valor de la significancia fue menor que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula, afirmando que El modelo de regresión para las variables habilidades directivas y administración del cambio sobre la pertinencia es significativamente explicativo.

En esa perspectiva, el aporte de las medidas de los resúmenes del modelo de regresión logística ordinal complementa a la prueba previamente descrita. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 38

Tabla de resumen del modelo de los resultados obtenidos para la predicción de la equidad (Pseudo R-Cuadrado) a partir de las variables habilidades directivas y administración del cambio

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	,340
Nagelkerke	,560
McFadden	,229

Función de vínculo: Logit.

Se obtuvo un R cuadrado de Cox y Snell igual a 0,340 equivalente a 34% de la variación de la dependiente de la pertinencia que es explicada por las variables incluidas en el modelo, teniendo como máximo un valor de R cuadrado de Nagelkerke igual a 0,560 equivalente a 56%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este

resultado se tiene un máximo de más de un 56% de los datos procesados son explicados por este modelo, siendo muy buen resultado.

En la prueba final de la significación de los aportes de las variables independientes (habilidades directivas y administración del cambio) sobre la dependiente (pertinencia) se plantearon las hipótesis de contraste:

H₁: Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

H₀: Las habilidades directivas y la administración del cambio no influye significativamente en la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tabla 39 *Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de la habilidades directivas y administración del cambio sobre la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.*

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Pertinencia = 1]	-4,060	,519	61,270	1	,000	-5,076	-3,043
	[Pertinencia = 2]	-1,115	,375	8,836	1	,003	-1,850	-,380
Ubicación	[Habilidades directivas=1]	-3,378	,524	41,515	1	,000	-4,406	-2,350
	[Habilidades directivas=2]	-1,143	,377	9,205	1	,002	-1,882	-,405
	[Habilidades directivas=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Administración del cambio=1]	-1,608	,499	10,382	1	,001	-2,586	-,630
	[Administración del cambio=2]	-,801	,400	4,016	1	,045	-1,585	-,018
	[Administración del cambio=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que las dos variables independientes analizadas (habilidades directivas y administración del cambio) influye significativamente en la pertinencia, siendo significativas para los niveles 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Cuando se observó la ubicación de la significancia, la variable habilidades directivas fue significativa tanto para el nivel 1 (Malo) como para el nivel 2 (Nivel Regular) con valores p menores que el nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$ y $p=0,002 < 0,05$ respectivamente). Para la variable administración del cambio se observó que también hubo niveles significativos para dos categorías: 1 (Malo) y 2 (Regular) con valores de significación menores al nivel propuesto: $p=0,001 < 0,05$ y $p=0,045 < 0,05$ respectivamente. Esto quiere decir que la influencia tanto de la variable habilidades directivas como la administración del cambio se da en dos niveles, teniendo un buen nivel predictor sobre la pertinencia en sus categorías: malo y regular.

Nuevamente, en términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$ y $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla inmediata anterior, se tuvo que la mayor influencia se evidenció en el nivel regular de la pertinencia con un 32,792% ($2,71828^{(-1,115)} \times 100$), mientras que en el nivel malo se muestra una influencia mala de 1,725% ($2,71828^{(-4,060)} \times 100$). Con respecto al aporte predictivo en la influencia, se tuvo que el nivel regular de la variable habilidades directivas aporta con un 31,886% y el nivel malo aportó un 3,412%. El aporte de la variable administración del cambio evidenció un 44,888 del nivel regular y un 20,029% del nivel malo.

Lo que confirma finalmente que los mayores predictores de las variables independientes fueron los niveles regular de las habilidades directivas (31,886%) y regular de la administración del cambio (44,888%) evidenciando mayor influencia en el nivel regular de la pertinencia con un 32,792%.

IV. Discusión

En la presente investigación se arribó en la parte descriptiva el 44% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que las habilidades directivas se ubican en un nivel regular. Asimismo, el 54,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, revelan que la administración del cambio se ubica en un nivel regular y el 41,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que la calidad educativa es regular. Concluyó que Nagelkerke es igual a 0,518 equivalente a 51,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 50% de los datos procesados son explicados por este modelo. Hay una semejanza con la tesis de Vera (2017) concluyó el coeficiente de correlación rho Spearman siendo el resultado 0.907, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional del niño. Por lo tanto, se basó a la teoría de Katz (1974) dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. También Bateman y Crant (2014) precisó que es un proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten la administración desde un costado de las personas y dirigidas al cambio de procesamientos que aseguren el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema. Por lo tanto, OREALC/UNESCO (2007) afirmó que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”. (p. 34)

En la presente investigación existe influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, con un 23,8%. Hay una similitud con la tesis de Evangelista (2015) concluyó que existe relación significativa entre la gestión de los directores y la eficacia de la gestión en la Institución porque el valor obtenido mediante el coeficiente r de Pearson ($r = 0.871$) se ubica en la región de rechazo y, por lo tanto, no se acepta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. También se basó a la teoría de OREALC/UNESCO (2008) al respecto sostuvo que la educación es relevante en la medida que promueva aprendizajes significativos desde el punto de vista de las exigencias sociales y del desarrollo personal, lo cual difícilmente ocurrirá si ésta no es también pertinente; es decir, si no considera las diferencias para aprender que son fruto de las características y necesidades de cada persona; las cuales están, a su vez, mediatizadas por el contexto social y cultural en que viven. (p.8)

En la presente investigación se concluyó que las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, con un 65,7%. Por otro lado, corroboró Chávez (2014) concluyó que: los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación positiva entre la cultura organizacional y la administración del cambio, hallándose una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa local, Ventanilla, 2015. Asimismo, se apoyó a la teoría de OREALC/UNESCO (2008) al respecto sostuvo que la eficacia se pregunta por la medida y proporción en que son logrados los objetivos de la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derechos; es decir, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Así mismo, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada etapa educativa y de que los recursos y procesos educativos están asignados y organizados de manera en que sean favorecidos aprendizajes relevantes y pertinentes; entre ellos, que los

estudiantes participen, se apropien, experimenten y promuevan valores y derechos fundamentales. (p.9)

En la presente investigación se arribó que las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, con 43,2%. Hay una semejanza con la de Ochoa (2014) llegando a la siguiente conclusión que existe correlación estadísticamente positiva alta de 0.852 entre el tipo de clima institucional que se vive en las instituciones educativas de nivel secundaria en la provincia de Nazca y los niveles de calidad de la gestión de los directores. Por otro lado, se consideró que la teoría de OREALC/UNESCO (2008) puntualizó que la eficacia es la responsabilidad que se realiza en la gestión institucional y de uso de los recursos. Compromete un atributo central de la acción pública: que se ejecute honrando los recursos que la sociedad destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano clave. Desde esta perspectiva, la eficiencia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas. (p.10)

En la presente investigación se arribó que las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, el 45%. Hay una semejanza con la tesis de Alarcón (2013) concluyó según la prueba de Spearman, en la que se demuestra que hay una significancia y relación entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. Sin embargo, la teoría de OREALC/UNESCO (2008) al respecto manifestaron: La equidad comprende los principios de igualdad y diferenciación, ya que tan sólo una educación ajustada a las necesidades de cada uno asegurará que todas las personas tengan las mismas oportunidades de hacer efectivos sus derechos y alcanzar los fines de la educación en condiciones de igualdad. (p.7)

En la presente investigación se arribó que las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, 56%. Hay una semejanza con la tesis de

Pereda (2016) concluyó que Análisis de las habilidades directivas aplicaban a los liderazgos gerenciales de manera adecuada para el desarrollo de procesos administrativos. Asimismo, UNESCO señaló que la necesidad de que la educación sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad.

V. Conclusiones

Primera: Se determinó que las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA – Comas, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 51,8% de la habilidad directiva y de la administración del cambio en los docentes de EBA – Comas, 2018.

Segunda: Se determinó las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 23,8% de la habilidad directiva y de la administración del cambio en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Tercera: Se estableció las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 65,7% de la habilidad directiva y de la administración del cambio en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Cuarta: Se estableció las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 43,2% de la habilidad directiva y de la administración del cambio en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Quinta: Se determinó las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor

depende el 45% de la habilidad directiva y de la administración del cambio en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

Sexta: Se determinó Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 56% de la habilidad directiva y de la administración del cambio en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.

VI. Recomendaciones

Primero. Se puede observar, a lo largo del tiempo que en las instituciones que corresponden de EBA – UGEL 04, muestra una decadente administración educativa que trae como consecuencia la pérdida innecesaria de recursos; los directivos no priorizan las necesidades básicas de los estudiantes ni de los maestros dentro de la institución; por lo que se recomienda a los directores que apliquen procesos basados en una gestión eficiente, donde se salvaguarde los medios económicos de la organización con la intención de mejorar los ambientes de trabajo de los estudiantes y de los docentes otorgándoles materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades pedagógicas con los estudiantes.

Segundo. Dentro de la EBA – UGEL 04, se observa directivos con deficiencia en estudios de administración, lo cual ha traído una continua sucesión de decisiones equivocadas que dañan a todos los integrantes de la comunidad educativa, entre ellos podemos mencionar a los docentes y a los estudiantes; por lo que se recomienda a los directores de la Red 03, desarrollar estrategias que permitan una mejor administración de los recursos humanos y financieros, de acuerdo al contexto, puesto que con una mejor conducción se logrará un buen desempeño en los docentes. Los que reciben los cursos de gestión, es decir los directores encargados de la conducción de una institución, la mayoría de ellos no pone en práctica lo aprendido en los programas y especializaciones en gestión del MINEDU.

Tercero. En las instituciones de la de EBA – UGEL 04, se observa un modelo de gestión cuyas bases no están cimentadas en las necesidades reales del grupo social al cual asiste, por lo que se sugiere a los directivos que pongan en práctica las estrategias sugeridas en las capacitaciones para mejorar su gestión, realizando las inversiones del dinero brindado por el ministerio en las necesidades más importante relacionadas directamente con el desarrollo del proceso de

enseñanza aprendizaje de los estudiantes para que las metas se logren concretar.

Cuarto. En las instituciones de EBA – UGEL 04, se observa que los directivos son líderes punitivos, que amenazan a sus docentes con descuentos cuando hacen llegar sus opiniones diferentes a los de ellos, por lo tanto no pueden convertirse en gestores del cambio, porque no son capaces de manejar grupos ni organizar actividades que contribuyan con los objetivos de la institución, por lo que se recomienda a los directores promover un liderazgo democrático, con una dirección escolar capaz de ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito de la comunidad educativa, asimismo se refleja en los resultados, el cumplimiento de normas para mejorar la calidad educativa, ya que de esta manera, se tendrá un ambiente favorable, organizado en el trabajo, con miras a conseguir metas académicas.

Quinto En las instituciones educativas de EBA – UGEL 04, se refleja una mala praxis administrativa que se refleja de manera dañina en el clima institucional que termina afectando de forma directa a los docentes y a los estudiantes, por lo que se recomienda a los directores que brinden un ambiente laboral adecuado para los docentes y los estudiantes, cuidando el talento humano para que las habilidades de los docentes se aprovechen al máximo en beneficio de los procesos educativos, esta experiencia de intercambio de saberes entre colegas solo se puede dar y resultar productivo cuando se le brinda un espacio adecuado, un trato respetuoso y una valoración a su trabajo.

Sexto. En los colegios pertenecientes a la EBA – UGEL 04, se muestran que en los últimos cuatro años no existen capacitaciones para los docentes de parte del ministerio de educación, por ende se recomienda a los directores promover las réplicas para el desarrollo de experiencias personales y profesional de cada uno de los docentes que forman parte de la institución, con la finalidad de hacer un trabajo colaborativo. Enfatizando que es un requisito indispensable contar

con un ambiente laboral adecuado para que los p
enriquecimiento pedagógico se puedan concretar.

VII. Referencias

- Aguerrondo, I. (2005). *La calidad de la educación, ejes para su definición y evaluación*. Revista Iberoamericana de educación. Buenos Aires: OEI.
- Aguilar, I. (2009). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*", Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Alarcón (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*, (Tesis de Maestría), Universidad San Martín de Porres.
- Bateman, T. y Crant, M. (2014). *Administración del cambio*. México: Mac Graw.
- Bermúdez, M. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria, abril 2015*, (Tesis de maestría) Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Casassús, J. (1995). *Acerca de la calidad de la educación*. Ponencia para el Tele seminario sobre calidad de la educación. UNESCO, Oficina Regional de Educación, Santiago de Chile.
- Cerro, J. (2010). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.
- Chávez, F. (2014). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2011, Callao* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hi. 8va edición, distrito federal- México.

- Davis, K. (2008). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, F. (2007). *La supervisión educativa en la UE Fernando Peñalver*. Trabajo Especial de Grado. UPEL Caracas – Venezuela.
- Dhiman, H. (2007). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. (2da. Edición). México. Editorial Progreso.
- Edwards, V. (1991). *El concepto de calidad de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO– OREALC.
- Espínola, V. y Silva, M. E. (2009). Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta. En Foco Educación, 3. Recuperado de <http://www.expansiva.cl/>.
- Evangelista, W. (2015). *La gestión de los directores y la calidad educativa en la Institución Educativa del Nivel Primario 70177 Molino Julica, Puno, 2014*.
- Farro, C. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*, Editorial Udegrafb S.A. Lima-Perú.
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal, February, 2013(V): 49.
- Guadalupe, A. (2000). *La imaginación al poder*. *Credencial*, (noviembre), pp. 61-65.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2013). *Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria, julio 2012*, para obtener el grado de doctor

en Gerencia Educativa, (Tesis de maestría) Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo - Venezuela.

Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. Méjico.

Jafarzadeh, M. (2013). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma

Katz, R. (1974). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.

Lepeley, M. (2005). *Gestión y calidad en educación: modelo de evaluación en "módulos de calidad"*, UNE. Lima.

Londoño, C. (1996). *Un enfoque para la capacitación gerencial*. Revista Universidad Eafit, No. 101, pp. 25-37.

Mochón, F., Monchón, B. y Saens, A. (2012). *Libro de problemas. Principios de economía*. McGraw-Hill.

Muñoz, C. (2006). *Factores internos y externos a las escuelas que influyen en el logro académico de los estudiantes de nivel primaria en México*. INEE-Instituto de Investigaciones para el desarrollo de la educación, UI.

Naranjo, R. (2008). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.

Ochoa, M. (2014). *Relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión directiva en Instituciones Educativas de secundaria de la provincia de Nazca*.

Ongaro E. (2003). *Calidad educativa: concepto y problemática*. Lima: ministerio de educación.

OREALC/UNESCO Santiago (2007). Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Santiago de Chile.

OREALC/UNESCO (2008). The state of education in Latin America and the Caribbean: guaranteeing quality education for all.

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba.*

Robalino, T. (2013). *Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito.* Ecuador.

Román, M. y Cardemil, C. (2001). Estudio de factores asociados al bajo rendimiento SIMCE de escuelas focalizadas. Santiago de Chile: CIDE_MINEDUC.

Sánchez C, y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica.* Lima: San Marcos.

Solana, F. (2002). *¿Qué significa calidad en la educación?* México: Limusa.

Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones.* México: Thomson Learning.

Stoner y Freeman (2008). *Administración.* México: Editorial Prentice Hall.

Trovato, M. (2009). Implementación de un sistema de gestión de la calidad en establecimientos educativos de la Región Centro-Sur de la provincia de Bs. As. Caso: Polimodal. Recuperado de

www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=%E2%80%A2%09trovato+y+otros

- Vélez, L. (2016). *Gestión educativa y clima laboral en los docentes de las Instituciones Educativas básicas de la ciudad de Bucaramanga. Universidad Autónoma de Bucaramanga Santander Colombia.*
- Vera, S. (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016, (Tesis de maestría). Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú.*

Matriz de consistencia de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018				
AUTOR: Edith Corina Sebastián López				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
Problema General ¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018? Problemas específicos ¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?	Objetivo General Determinar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018. Objetivos específicos Identificar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	Hipótesis General Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018. Hipótesis específicos Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la relevancia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	Variable 1: Desarrollo del proceso Pedagógico	
			Definición conceptual Katz (1974) definió que: Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)	
			Dimensiones	Indicadores
Habilidades conceptuales	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de	1,2,7,4 ,5,6,7, 8	Nunca (1) Casi Nunca (2)	Malo

<p>¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?</p>	<p>Establecer la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficacia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>funcionamiento Orientación al personal Planificación</p>			<p>Algunas Veces (3) Casi siempre(4)</p>	<p>Regular Bueno</p>
<p>¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?</p>	<p>Identificar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la eficiencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>Habilidades humanas Incentiva al personal Fomenta buena relación Copera con el personal Facilita información Conduce a su grupo Desarrolla las actividades administrativa</p>		<p>9,10,11,12,13,14,15,16,17</p>	<p>Siempre(5)</p>	
<p>¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018?</p>	<p>Establecer la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la equidad en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>Habilidades técnicas Demuestra interés Orienta las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple sus metas</p>		<p>18,19,20</p>		
<p>¿Cómo influye las habilidades directivas y la administración del cambio en la pertinencia en los</p>	<p>Identificar la influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio en la pertinencia en los docentes de EBA – UGEL 04, 2018.</p>	<p>Las habilidades directivas y la administración del cambio influye significativamente en la pertinencia en los</p>	<p>Variable 2: Administración del cambio</p>				
<p>Definición conceptual</p>			<p>Bateman y Crant (2014) definieron: La administración del cambio como un proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten la administración desde un costado de las personas y dirigidas al cambio des procesamientos que aseguren el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema (p. 395).</p>				

docentes de EBA – UGEL 04, 2018?		docentes de EBA – UGEL 04, 2018.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel/ Rango		
			Descongelamiento	Comunicación Despido. Motivación	1,2 3,4,5 6	Nunca (1) Casi Nunca (2)	Malo Regular		
			El cambio propiamente dicho	Liderazgo Cambio estratégico, estructural, individual	7,8, 9,10,11	Algunas Veces (3) Casi siempre(4)	Bueno		
			Recongelamiento	Actitudes Comportamiento Sistema de control	12,1,3,14,15 16,17,18,19,20,21,22,23,24	Siempre(5)			
			Variable 3: Calidad educativa						
			Definición conceptual						
			OREALC/UNESCO (2008, p.6) propone de que “la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable” y propone el siguiente concepto de calidad de la educación. “La concibe como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona y como especie que contribuye al desarrollo de la sociedad, transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura”						
			Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de valoración	Nivel/ Rango		
			Relevancia	Desarrolla aprendizajes	1	Nunca (1) Casi Nunca (2)			

			significativos	2,3,4,5	Algunas Veces (3) Casi siempre(4) Siempre(5)	Malo Regular Bueno
			Respeto las características y necesidades			
		Eficacia	Logra los aprendizajes. Brinda oportunidades	6,7,8,9 10,11		
		Eficiencia	Logra los objetivos educativos. Atiende las necesidades del estudiante. Uso de los recursos.	12 13 14,15		
		Equidad	Brinda una educación para todos. Desarrolla las competencias establecidas.	16,17 18		
			Pertinencia	Identifica las necesidades y características Atiende la diversidad cultural.	19 20	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL			

<p>TIPO</p> <p>Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que la investigación básica.</p> <p>DISEÑO</p> <p>Es una investigación diseño - no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su finalidad es descriptivo, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo.</p> <p>Dónde:</p> <p>M: Muestra de la población.</p> <p>1: Observación de la variable: Habilidades directivas</p> <p>2: Observación de la variable: Administración del cambio.</p> <p>3: Observación de la</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>La población está conformada por 200 docentes</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA</p> <p>La muestra estuvo conformada por 200 docentes</p> <p>POBLACIÓN CENSAL</p> <p>200 docentes.</p>	<p>TECNICA:</p> <p>La técnica que se empleó para la recopilación de datos es la encuesta, tanto para las variables: Habilidades directivas; administración del cambio y la calidad educativa.</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Se aplicó un instrumento de recolección de dato que consiste en un cuestionario.</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Los resultados obtenidos fueron analizados y procesados haciendo uso de las estadísticas descriptiva, para lo cual se utilizó tabla de contingencia y figuras estadísticas.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>El método de análisis de los resultados para la contrastación de hipótesis utilizó prueba no paramétrica.</p>
---	--	---	---

variable: Calidad Educativa. Relación existente entre las variables citadas.			
--	--	--	--

INSTRUMENTOS DE LAS VARIABLES

CUESTIONARIO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre las habilidades directivas que posee el directivo de esta Institución Educativa. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Habilidades conceptuales						
1	Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la institución educativa.					
2	Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu institución educativa.					
4	Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.					
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.					
6	Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.					
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.					
Dimensión: Habilidades humanas						
9	El director incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.					
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.					
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.					
12	Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la Institución Educativa.					
14	Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	Los directivos están dispuestos a mantener un diálogo horizontal con sus docentes y aceptar las críticas que estos puedan emitir.					
17	Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.					
Dimensión: Habilidades técnicas						
18	Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					

Gracias por su valiosa colaboración

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	Descongelamiento					
1	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora, prioriza el espacio para dialogar con sus colaboradores.					
2	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora comunica sus derechos o beneficios a los colaboradores.					
3	En la Unidad de Gestión Educativa Local, Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo ocasiona el despido.					
4	El despido deberá ser notificado por escrito al colaborador.					
5	La estabilidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local les compromete con el logro de objetivos comunes.					
6	Usted se esfuerza en su trabajo cuando su labor es reconocida.					
	El cambio propiamente dicho	1	2	3	4	5
7	La directora de la Unidad de Gestión Educativa Local, involucra acertadamente a los trabajadores con los objetivos de la institución.					
8	La directora incentiva el trabajo colaborativo de los trabajadores.					
9	El cambio estratégico, permite mejorar la capacidad de organización para adaptarse a los cambios de su entorno.					
10	Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.					
11	La directora identifica los distintos planteamientos para gestionar el cambio estratégico en función de las circunstancias.					
	Recongelamiento	1	2	3	4	5
12	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.					
13	Los trabajadores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.					
14	Los trabajadores que tienen una actitud positiva frente al trabajo demuestran un mejor desempeño laboral.					
15	La actitud colaborativa mejora las condiciones del trabajo.					
16	El comportamiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local se adecua a los cambios propuestos.					
17	Durante el ejercicio de su trabajo el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que impone el contrato.					
18	El trabajador lo que aprende las normas y leyes lo aplica con facilidad en su trabajo.					
19	Durante el ejercicio de su trabajo, el trabajador tiene una conducta					

	acorde con las obligaciones que le impone el contrato.					
20	El trabajador refleja lo aprendido en su práctica laboral convencido que es un beneficio para institución.					
21	La ley señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar un término de contrato.					
22	Las normas de control parten del ministerio de educación y se adecuan.					
23	Elaboran normas de control teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de educación.					
24	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.					

Fuente: Elaboración propia.

CUESTIONARIO DE CALIDAD EDUCATIVA

Estimado docentes, la presente forma parte de una investigación con la finalidad de obtener información sobre la calidad educativa en la Institución que labora. A continuación se presentan cinco alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con una X la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

Nº	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1. Relevancia					
1	Desarrolla los aprendizajes respetando las características y necesidades de los estudiantes					
2	Relaciona los aprendizajes de acuerdo al contexto social y cultural en que vive el estudiante.					
3	La Institución aprovecha los recursos naturales propios de la localidad rural.					
4	Se promueve aprendizajes orientados al entendimiento mutuo y del respeto a la diversidad cultural					
5	Se promueven aprendizajes de acuerdo a la exigencia de la sociedad actual.					
	DIMENSIÓN 2. Eficacia					
6	La Institución vela por el fácil acceso y permanencia de los estudiantes					
7	Se cumple con las horas efectivas requeridas por nivel.					
8	La institución permite a los estudiantes participar en eventos científicos y éticos.					
9	En la Institución se vela por el buen desempeño de los docentes y de lo que aprenden los estudiantes.					
10	En la Institución Educativa se cumplen los compromisos de gestión escolar, para la generación de los aprendizajes.					
11	Existe igualdad de oportunidades hacia toda la comunidad educativa.					
	DIMENSIÓN 3: Eficiencia					
12	El personal de la Institución cumple sus funciones a cabalidad.					
13	Brinda los recursos y apoyos para atender adecuadamente las necesidades del estudiante.					
14	En la Institución se promueve el uso de las XO y otros materiales					

	TIC.					
15	Los presupuestos se usan adecuadamente.					
	DIMENSIÓN 4: Equidad					
16	La institución ofrece aprendizajes sin distinción a todos los estudiantes.					
17	La Institución Educativa atiende adecuadamente a estudiantes con necesidades educativas especiales.					
18	Desarrolla competencias necesarias que permitan que los estudiantes se desarrollen en diversos contextos.					
	DIMENSIÓN 5: Pertinencia					
19	En la Institución se realiza la caracterización y diagnóstico del estudiante para elaborar los documentos pedagógicos (PAT, PCI, PCC).					
20	Se promueve la participación en actividades culturales de la comunidad.					

Habilidades directivas																								
Habilidades conceptuales									Habilidades humanas										Habilidades técnicas					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	2	20	3	3	4	10	61
2	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	4	22	3	5	5	13	65
3	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	3	1	1	11	3	1	3	7	33	
4	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	2	4	9	55
5	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	2	4	7	34
6	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	3	3	4	10	47
7	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	1	1	1	2	2	2	2	14	2	3	3	8	36
8	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	4	3	2	3	3	2	3	25	4	5	5	14	65
9	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	2	1	1	19	3	2	1	6	43
10	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	4	5	5	14	78
11	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16	3	4	3	10	43
12	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	5	3	3	4	4	3	32	4	4	5	13	76
13	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	1	2	3	2	4	3	3	23	3	4	4	11	52
14	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	5	5	4	3	3	3	4	34	4	5	5	14	84
15	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	4	32	3	5	5	13	71
16	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	3	23	2	2	4	8	47
17	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
18	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	3	14	2	4	5	11	40
19	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
20	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	1	2	3	6	41
21	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
22	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	5	20	3	5	5	13	52
23	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	9	40
24	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27
25	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	1	1	1	5	3	3	17	4	5	5	14	46
26	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	2	3	4	9	52
27	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	2	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70

28	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	1	2	5	1	3	2	5	25	4	5	5	14	64
29	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	4	1	3	5	4	5	30	5	5	5	15	82
30	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	2	3	3	1	3	3	3	22	3	5	5	13	59
31	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	4	1	4	5	4	5	32	5	5	5	15	84
32	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	4	3	3	3	4	5	31	5	5	5	15	79
33	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	2	20	3	3	4	10	61
34	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	4	22	3	5	5	13	65
35	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	3	1	3	7	33
36	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	2	4	9	55
37	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	2	4	7	34
38	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	3	3	4	10	47
39	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	1	1	1	2	2	2	2	14	2	3	3	8	36
40	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	4	3	2	3	3	2	3	25	4	5	5	14	65
41	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	2	1	1	19	3	2	1	6	43
42	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	4	5	5	14	78
43	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16	3	4	3	10	43
44	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	5	3	3	4	4	3	32	4	4	5	13	76
45	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	1	2	3	2	4	3	3	23	3	4	4	11	52
46	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	5	5	4	3	3	3	4	34	4	5	5	14	84
47	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	4	32	3	5	5	13	71
48	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	3	23	2	2	4	8	47
49	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
50	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	3	14	2	4	5	11	40
51	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
52	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	1	2	3	6	41
53	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
54	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	5	20	3	5	5	13	52
55	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	9	40
56	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27

57	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	1	1	1	5	3	3	17	4	5	5	14	46
58	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	2	3	4	9	52
59	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	2	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
60	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	1	2	5	1	3	2	5	25	4	5	5	14	64
61	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	4	1	3	5	4	5	30	5	5	5	15	82
62	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	2	3	3	1	3	3	3	22	3	5	5	13	59
63	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	4	1	4	5	4	5	32	5	5	5	15	84
64	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	4	3	3	3	4	5	31	5	5	5	15	79
65	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	2	20	3	3	4	10	61
66	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	4	22	3	5	5	13	65
67	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	3	1	3	7	33
68	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	2	4	9	55
69	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	2	4	7	34
70	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	3	3	4	10	47
71	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	1	1	1	2	2	2	2	14	2	3	3	8	36
72	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	4	3	2	3	3	2	3	25	4	5	5	14	65
73	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	2	1	1	19	3	2	1	6	43
74	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	4	5	5	14	78
75	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16	3	4	3	10	43
76	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	5	3	3	4	4	3	32	4	4	5	13	76
77	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	1	2	3	2	4	3	3	23	3	4	4	11	52
78	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	5	5	4	3	3	3	4	34	4	5	5	14	84
79	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	4	32	3	5	5	13	71
80	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	3	23	2	2	4	8	47
81	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
82	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	3	14	2	4	5	11	40
83	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
84	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	1	2	3	6	41

85	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
86	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	5	20	3	5	5	13	52
87	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	9	40
88	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27
89	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	1	1	1	5	3	3	17	4	5	5	14	46
90	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	2	3	4	9	52
91	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	2	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
92	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	1	2	5	1	3	2	5	25	4	5	5	14	64
93	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	4	1	3	5	4	5	30	5	5	5	15	82
94	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	2	3	3	1	3	3	3	22	3	5	5	13	59
95	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	4	1	4	5	4	5	32	5	5	5	15	84
96	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	4	3	3	3	4	5	31	5	5	5	15	79
97	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	2	20	3	3	4	10	61
98	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	4	22	3	5	5	13	65
99	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	3	1	3	7	33
100	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	2	4	9	55
101	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	2	4	7	34
102	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	3	3	4	10	47
103	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	1	1	1	2	2	2	2	14	2	3	3	8	36
104	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	4	3	2	3	3	2	3	25	4	5	5	14	65
105	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	2	1	1	19	3	2	1	6	43
106	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	4	5	5	14	78
107	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16	3	4	3	10	43
108	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	5	3	3	4	4	3	32	4	4	5	13	76
109	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	1	2	3	2	4	3	3	23	3	4	4	11	52
110	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	5	5	4	3	3	3	4	34	4	5	5	14	84
111	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	4	32	3	5	5	13	71
112	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	3	23	2	2	4	8	47
113	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
114	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	3	14	2	4	5	11	40

115	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
116	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	12	1	2	3	6	41
117	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
118	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	20	3	5	5	13	52
119	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	14	3	3	3	9	40
120	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27
121	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	1	1	1	5	3	17	4	5	5	14	46
122	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	2	2	2	2	4	3	22	2	3	4	9	52
123	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	32	3	5	5	13	71
124	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	23	2	2	4	8	47
125	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	30	4	4	4	12	70
126	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	14	2	4	5	11	40
127	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
128	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	12	1	2	3	6	41
129	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
130	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	20	3	5	5	13	52
131	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	14	3	3	3	9	40
132	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27
133	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	20	3	3	4	10	61
134	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	22	3	5	5	13	65
135	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	1	11	3	1	3	7	33
136	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	25	3	2	4	9	55
137	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	1	10	1	2	4	7	34
138	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	1	1	1	3	3	3	19	3	3	4	10	47
139	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	1	1	1	2	2	2	14	2	3	3	8	36
140	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	4	3	2	3	3	2	25	4	5	5	14	65
141	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	2	1	19	3	2	1	6	43
142	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	3	4	4	3	4	4	33	4	5	5	14	78
143	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	1	1	2	2	2	2	16	3	4	3	10	43
144	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	5	3	3	4	4	32	4	4	5	13	76

145	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	1	2	3	2	4	3	3	23	3	4	4	11	52
146	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	5	5	4	3	3	3	4	34	4	5	5	14	84
147	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	4	32	3	5	5	13	71
148	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	3	23	2	2	4	8	47
149	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
150	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	3	14	2	4	5	11	40
151	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
152	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	1	2	3	6	41
153	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
154	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	5	20	3	5	5	13	52
155	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	9	40
156	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27
157	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	1	1	1	5	3	3	17	4	5	5	14	46
158	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	2	3	4	9	52
159	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	2	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
160	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	1	2	5	1	3	2	5	25	4	5	5	14	64
161	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	4	1	3	5	4	5	30	5	5	5	15	82
162	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	2	3	3	1	3	3	3	22	3	5	5	13	59
163	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	4	1	4	5	4	5	32	5	5	5	15	84
164	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	4	3	3	3	4	5	31	5	5	5	15	79
165	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	2	20	3	3	4	10	61
166	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	4	22	3	5	5	13	65
167	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	3	1	3	7	33
168	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	2	4	9	55
169	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	2	4	7	34
170	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	1	1	1	3	3	3	3	19	3	3	4	10	47
171	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	1	1	1	2	2	2	2	14	2	3	3	8	36
172	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	4	3	2	3	3	2	3	25	4	5	5	14	65
173	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	3	2	3	2	2	1	1	19	3	2	1	6	43

174	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	4	5	5	14	78
175	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16	3	4	3	10	43
176	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	5	3	3	4	4	3	32	4	4	5	13	76
177	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	1	2	3	2	4	3	3	23	3	4	4	11	52
178	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	5	5	4	3	3	3	4	34	4	5	5	14	84
179	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	2	4	4	3	4	4	4	32	3	5	5	13	71
180	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	2	1	2	3	4	3	3	23	2	2	4	8	47
181	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
182	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	2	3	14	2	4	5	11	40
183	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	4	3	3	10	65
184	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	1	2	3	6	41
185	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	5	11	32
186	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	1	2	3	2	1	1	5	20	3	5	5	13	52
187	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	3	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	9	40
188	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	4	3	8	27
189	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	1	1	1	5	3	3	17	4	5	5	14	46
190	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	2	3	4	9	52
191	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	2	4	4	3	3	30	4	4	4	12	70
192	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	1	2	5	1	3	2	5	25	4	5	5	14	64
193	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	4	1	3	5	4	5	30	5	5	5	15	82
194	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	2	3	3	1	3	3	3	22	3	5	5	13	59
195	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	4	1	4	5	4	5	32	5	5	5	15	84
196	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	4	3	3	3	4	5	31	5	5	5	15	79
197	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	1	1	3	3	3	2	20	3	3	4	10	61
198	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	1	1	3	3	3	4	22	3	5	5	13	65
199	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11	3	1	3	7	33
200	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	2	4	9	55

Administración del cambio																												
Descongelamiento							El cambio propiamente dicho					Recongelamiento																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
1	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86
2	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91
3	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67
4	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94
5	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	12	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	36	56
6	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	35	66
7	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	14	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	21	46
8	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	18	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	44	79
9	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	41
10	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	23	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	57	100
11	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	14	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	25	51
12	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	18	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	86
13	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	90
14	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	20	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	93
15	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77
16	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69
17	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91
18	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75
19	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79
20	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	23	48
21	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	33	68
22	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74
23	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	56
24	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57

25	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	21	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	52	95	
26	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	14	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	46	81	
27	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	20	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	50	88	
28	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	99	
29	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	114	
30	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	14	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40	73	
31	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	113	
32	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	116	
33	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86	
34	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91	
35	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67	
36	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94	
37	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	12	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	36	56	
38	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	35	66	
39	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	14	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	21	46	
40	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	18	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	44	79	
41	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	41	
42	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	23	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	57	100	
43	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	14	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	25	51	
44	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	18	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	86	
45	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	90	
46	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	20	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	93	
47	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77	
48	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69	
49	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91	
50	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75	
51	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79	
52	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	23	48	
53	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	33	68	
54	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74	
55	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	30	56	
56	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57	
57	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	21	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	52	95	
58	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	14	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	46	81	
59	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	20	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	50	88	
60	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	63	99

61	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	114	
62	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	14	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	40	73	
63	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	113	
64	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	116	
65	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86
66	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91
67	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67
68	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94
69	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	12	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	36	56
70	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	35	66
71	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	14	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	21	46
72	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	18	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	44	79
73	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	41
74	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	23	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	57	100
75	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	14	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	25	51
76	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	18	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	86
77	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	90
78	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	20	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	93
79	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77
80	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69
81	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91
82	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75
83	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79
84	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	23	48
85	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	33	68
86	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74
87	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	56
88	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57
89	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	21	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	52	95
90	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	14	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	46	81
91	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	20	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	50	88
92	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63	99
93	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63	114
94	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	14	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40	73
95	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63	113

96	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	116	
97	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86	
98	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91	
99	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67	
100	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94	
101	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	12	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	36	56	
102	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	35	66	
103	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	14	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	21	46	
104	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	18	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	44	79	
105	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	41	
106	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	23	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	57	100	
107	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	14	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	25	51	
108	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	18	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	44	86
109	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	90
110	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	20	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	93
111	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77	
112	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69	
113	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91	
114	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75	
115	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79	
116	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	23	48	
117	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	33	68	
118	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74	
119	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	56	
120	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57	
121	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	21	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	52	95	
122	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	14	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	46	81	
123	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77	
124	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69	
125	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91	
126	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75	
127	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79	
128	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	23	48	
129	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	33	68	

130	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74	
131	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	56	
132	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57	
133	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86	
134	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91	
135	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67	
136	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94	
137	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	12	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	36	56	
138	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	35	66	
139	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	14	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	21	46	
140	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	18	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	44	79	
141	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	41	
142	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	23	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	57	100	
143	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	14	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	25	51	
144	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	18	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	86	
145	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	90
146	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	20	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	93
147	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77	
148	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69	
149	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91	
150	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75	
151	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79	
152	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	1	2	1	1	23	48	
153	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	33	68	
154	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74	
155	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	56	
156	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57	
157	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	21	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	52	95	
158	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	14	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	46	81	
159	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	20	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	50	88	
160	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63	99
161	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	63	114
162	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	14	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	73
163	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63	113

164	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	116
165	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86
166	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91
167	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67
168	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94
169	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	12	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	36	56
170	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	16	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	35	66
171	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	14	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	21	46
172	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	18	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	44	79
173	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	41
174	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	23	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	57	100
175	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	14	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	25	51
176	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	18	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	86
177	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	90
178	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	20	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	93
179	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	18	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	40	77
180	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	15	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	38	69
181	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	21	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	50	91
182	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	16	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	42	75
183	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	20	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	41	79
184	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	12	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	23	48
185	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	21	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	33	68
186	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	18	1	1	5	1	1	5	5	4	2	5	5	4	2	41	74
187	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	15	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	30	56
188	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	14	1	2	2	2	4	4	4	1	2	4	4	1	2	33	57
189	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	21	1	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	52	95
190	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	14	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	46	81

191	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	20	2	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	50	88
192	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	99
193	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	114
194	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	14	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40	73
195	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	113
196	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	63	116
197	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	23	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	45	86
198	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	24	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	44	91
199	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	20	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	39	67
200	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	20	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	53	94

Calidad educativa																										
Relevancia					Eficacia							Eficiencia					Equidad			Pertinencia						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
1	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
2	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
3	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
4	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
5	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
6	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
7	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
8	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69
9	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39
10	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81
11	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
12	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
13	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
14	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
15	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
16	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
17	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	14	4	4	4	12	4	5	9	74
18	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	2	9	3	2	3	2	10	4	5	3	12	4	5	9	50
19	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	3	19	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	5	9	69
20	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	2	9	1	1	1	1	4	2	3	1	6	2	2	4	42
21	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	5	5	1	11	5	5	10	40
22	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	3	16	1	1	5	3	10	5	5	4	14	5	4	9	60
23	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	1	11	2	2	2	3	9	3	3	2	8	3	3	6	43
24	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	4	4	3	2	9	5	4	9	35
25	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	1	10	5	3	3	4	15	5	5	5	15	5	5	10	58
26	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	3	14	4	3	3	2	12	3	4	4	11	4	4	8	59

27	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	14	4	4	4	12	5	4	9	73
28	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	4	18	3	2	5	4	14	5	5	1	11	1	4	5	65
29	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	4	21	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	89
30	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	3	14	3	3	3	3	12	5	5	3	13	5	5	10	66
31	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	4	22	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	90
32	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	3	20	3	4	5	5	17	5	5	5	15	5	5	10	84
33	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
34	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
35	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
36	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
37	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
38	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
39	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
40	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69
41	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39
42	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81
43	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
44	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
45	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
46	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
47	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
48	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
49	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	14	4	4	4	12	4	5	9	74
50	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	2	9	3	2	3	2	10	4	5	3	12	4	5	9	50
51	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	3	19	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	5	9	69
52	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	2	9	1	1	1	1	4	2	3	1	6	2	2	4	42
53	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	5	5	1	11	5	5	10	40
54	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	3	16	1	1	5	3	10	5	5	4	14	5	4	9	60
55	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	1	11	2	2	2	3	9	3	3	2	8	3	3	6	43
56	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	4	4	3	2	9	5	4	9	35
57	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	1	10	5	3	3	4	15	5	5	5	15	5	5	10	58

58	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	3	14	4	3	3	2	12	3	4	4	11	4	4	8	59
59	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	14	4	4	4	12	5	4	9	73
60	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	4	18	3	2	5	4	14	5	5	1	11	1	4	5	65
61	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	4	21	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	89
62	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	3	14	3	3	3	3	12	5	5	3	13	5	5	10	66
63	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	4	22	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	90
64	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	3	20	3	4	5	5	17	5	5	5	15	5	5	10	84
65	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
66	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
67	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
68	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
69	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
70	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
71	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
72	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69
73	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39
74	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81
75	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
76	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
77	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
78	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
79	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
80	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
81	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
82	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
83	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
84	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
85	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
86	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
87	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
88	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69

89	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39
90	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81
91	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
92	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
93	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
94	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
95	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
96	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
97	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	14	4	4	4	12	4	5	9	74
98	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	2	9	3	2	3	2	10	4	5	3	12	4	5	9	50
99	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	3	19	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	5	9	69
100	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	2	9	1	1	1	1	4	2	3	1	6	2	2	4	42
101	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	5	5	1	11	5	5	10	40
102	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	3	16	1	1	5	3	10	5	5	4	14	5	4	9	60
103	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	1	11	2	2	2	3	9	3	3	2	8	3	3	6	43
104	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	4	4	3	2	9	5	4	9	35
105	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	1	10	5	3	3	4	15	5	5	5	15	5	5	10	58
106	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	3	14	4	3	3	2	12	3	4	4	11	4	4	8	59
107	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	14	4	4	4	12	5	4	9	73
108	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	4	18	3	2	5	4	14	5	5	1	11	1	4	5	65
109	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	4	21	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	89
110	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	3	14	3	3	3	3	12	5	5	3	13	5	5	10	66
111	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	4	22	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	90
112	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	3	20	3	4	5	5	17	5	5	5	15	5	5	10	84
113	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
114	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
115	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
116	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
117	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
118	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
119	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
120	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69
121	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39

122	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81
123	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
124	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
125	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
126	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
127	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
128	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
129	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	14	4	4	4	12	4	5	9	74
130	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	2	9	3	2	3	2	10	4	5	3	12	4	5	9	50
131	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	3	19	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	5	9	69
132	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	2	9	1	1	1	1	4	2	3	1	6	2	2	4	42
133	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	5	5	1	11	5	5	10	40
134	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	3	16	1	1	5	3	10	5	5	4	14	5	4	9	60
135	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	1	11	2	2	2	3	9	3	3	2	8	3	3	6	43
136	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	4	4	3	2	9	5	4	9	35
137	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	1	10	5	3	3	4	15	5	5	5	15	5	5	10	58
138	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	3	14	4	3	3	2	12	3	4	4	11	4	4	8	59
139	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	14	4	4	4	12	5	4	9	73
140	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	4	18	3	2	5	4	14	5	5	1	11	1	4	5	65
141	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	4	21	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	89
142	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	3	14	3	3	3	3	12	5	5	3	13	5	5	10	66
143	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	4	22	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	90
144	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	3	20	3	4	5	5	17	5	5	5	15	5	5	10	84
145	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
146	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
147	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
148	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
149	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
150	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
151	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
152	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69
153	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39
154	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81

155	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
156	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
157	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
158	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
159	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
160	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
161	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
162	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
163	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
164	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
165	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
166	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
167	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
168	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69
169	2	1	2	3	2	10	3	3	2	3	2	1	14	2	1	1	3	7	2	1	2	5	1	2	3	39
170	5	5	3	1	5	19	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	5	5	3	13	5	5	10	81
171	3	3	3	2	3	14	1	1	1	2	2	2	9	2	2	2	3	9	4	3	3	10	2	2	4	46
172	4	3	4	3	4	18	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	10	79
173	1	4	3	1	3	12	3	1	2	3	2	2	13	4	3	3	3	13	4	4	3	11	4	4	8	57
174	5	4	5	3	5	22	4	5	5	4	3	4	25	3	3	4	4	14	5	5	4	14	4	5	9	84
175	4	3	3	2	3	15	5	2	4	4	3	4	22	4	4	4	3	15	5	5	4	14	5	5	10	76
176	3	3	2	1	3	12	1	2	1	2	3	3	12	4	3	3	2	12	2	4	2	8	2	3	5	49
177	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	14	4	4	4	12	4	5	9	74
178	2	1	2	2	3	10	3	1	1	1	1	2	9	3	2	3	2	10	4	5	3	12	4	5	9	50
179	4	4	3	4	4	19	5	3	2	3	3	3	19	3	3	3	4	13	3	3	3	9	4	5	9	69
180	4	3	4	4	4	19	1	1	2	1	2	2	9	1	1	1	1	4	2	3	1	6	2	2	4	42
181	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	5	5	1	11	5	5	10	40
182	5	3	1	1	1	11	5	1	2	3	2	3	16	1	1	5	3	10	5	5	4	14	5	4	9	60
183	1	1	3	2	2	9	4	3	1	1	1	1	11	2	2	2	3	9	3	3	2	8	3	3	6	43
184	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	4	4	3	2	9	5	4	9	35

185	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	1	1	10	5	3	3	4	15	5	5	5	15	5	5	10	58
186	3	2	3	3	3	14	3	2	2	2	2	3	14	4	3	3	2	12	3	4	4	11	4	4	8	59
187	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	14	4	4	4	12	5	4	9	73
188	5	4	3	2	3	17	5	1	2	5	1	4	18	3	2	5	4	14	5	5	1	11	1	4	5	65
189	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	3	4	21	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	89
190	5	4	3	2	3	17	2	2	3	3	1	3	14	3	3	3	3	12	5	5	3	13	5	5	10	66
191	5	5	5	4	5	24	5	4	4	1	4	4	22	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	10	90
192	4	5	5	4	4	22	4	3	4	3	3	3	20	3	4	5	5	17	5	5	5	15	5	5	10	84
193	5	5	4	4	5	23	4	3	1	1	3	3	15	3	3	2	3	11	3	4	4	11	5	4	9	69
194	5	5	4	4	5	23	3	3	1	1	3	3	14	3	3	4	3	13	5	5	4	14	5	4	9	73
195	2	2	1	1	3	9	4	1	1	1	1	1	9	3	1	1	3	8	1	3	1	5	5	5	10	41
196	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	12	2	4	3	9	3	3	6	55
197	3	3	2	2	2	12	3	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	5	2	4	2	8	4	4	8	42
198	3	2	3	2	3	13	3	1	1	1	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	4	8	55
199	2	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	8	3	3	2	8	1	2	3	38
200	4	5	1	2	4	16	3	4	3	2	3	2	17	3	2	3	4	12	5	5	4	14	5	5	10	69

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOGRAR LA CALIDAD EDUCATIVA, EN LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA

THE MANAGEMENT SKILLS TO ACHIEVE EDUCATIONAL QUALITY, IN THE TEACHERS OF ALTERNATIVE BASIC EDUCATION

Edith Sebastián ¹, Isabel Menacho ²

RESUMEN

El presente artículo busca determinar la influencia de las habilidades directivas en la mejora de la calidad educativa de los docentes de Educación Básica Alternativa, la investigación se llevó a cabo en la UGEL 04 de Comas. Se realizó un tipo de investigación básica con nivel explicativo, porque busca conocimientos que permitan encontrar soluciones concretas ante esta problemática existente y debe ser tratada de manera objetiva para lograr la calidad educativa. La técnica empleada para recaudar información fue una encuesta y el instrumento de tipo cuestionarios las cuales fueron correctamente validados a través de juicios de expertos y estableciendo su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach.

Se obtuvo como resultado que en la parte descriptiva, los docentes de EBA, manifestaron que las habilidades directivas y la calidad educativa se ubican en un nivel regular, en un 44% y 41.5% respectivamente. Concluyó que las habilidades directivas si influyen significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA.

Palabras claves: Habilidades directivas, calidad educativa y docente.

ABSTRACT

This article seeks to determine the influence of managerial skills in the improvement of the educational quality of the teachers of Alternative Basic Education, the research was carried out in the UGEL 04 of Comas. A type of basic research was carried out with an explanatory level, because it seeks knowledge that allows finding concrete solutions to this existing problem and must be treated in an objective manner to achieve educational quality. The technique used to collect information was a questionnaire

survey and type instrument which were correctly validated through expert judgments and establishing its reliability through the Cronbach's Alpha statistic.

It was obtained as a result that in the descriptive part, the teachers of EBA, stated that the managerial skills and the educational quality are located at a regular level, at 44% and 41.5% respectively. He concluded that managerial skills do have a significant influence on the educational quality of EBA teachers.

Key words: Management skills, educational quality and teaching.

INTRODUCCIÓN

Hablar hoy de los Centros de Educación Básica Alternativa ya tiene un reconocimiento de lo que es; sin embargo hace algunos años casi nadie sabía que era, es más incluso tenían temor estudiar en un CEBA, la razón es simple por desconocimiento. Lo cierto es que la Educación Secundaria de Adultos o lo que se llamaba el colegio nocturno, donde iban a estudiar las personas adultas para terminar su secundaria, en el año 2005, se convierte en Educación Secundaria de Adultos a Educación Básica Alternativa, dispuesto así por el Ministerio de Educación, con algunos cambios significativos en los grados de estudios y es que ya no se estudiaría 5 años sino sólo 4 años.

Es entonces donde se da la mirada a esta nueva modalidad y surge la interrogante si los directores realizan acciones destinadas a lograr la calidad educativa. Una realidad es que los programas curriculares estaban desfasados y se inició por modificar estos programas mediante capacitaciones, elaborando una matriz de contenidos priorizando las necesidades de los estudiantes; y es dónde se observa que el director carecía de las actitudes para facilitar un cambio en los docentes y estos tampoco contribuían a las nuevas propuestas, en consecuencia qué calidad educativa se estaba brindando.

Surge así el interés del presente tema de investigación, y al respecto Vásquez (2015) en su artículo "En el marco de la Educación Básica Alternativa. Constantes y alternativas de atención del Estado en la educación de jóvenes y adultos" plantea la necesidad de emprender grandes cambios para la mejora de los aprendizajes que garanticen un servicio adecuado y pertinente para jóvenes y adultos para dejar atrás el

estigma de escuela nocturna o de la alfabetización como empleo temporal con estudiantes fantasmas. (pp.15).

Efectivamente, se consideraba que en la nocturna no había estudiantes y que sólo era una pantalla, sin embargo ello no fue del todo cierto, ya que también existía el adormecimiento del docente que llegaba a la noche reasignado y a la espera de su cese, realidad de antaño que hoy se habla como lo que fue.

La insatisfacción de docentes y la casi poca o nula participación activa en las actividades de la institución, es debido a la desmotivación de docentes por las deficiencias que presentan algunos directivos para aprovechar las habilidades directivas que poseen y que les permitirá tratar a sus docentes con justicia, respeto, haciéndoles partícipes activos en el proceso educativo.

Para solucionar la problemática planteada se tendrá que reconocer las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo. Por ello el Ministerio de Educación realiza evaluaciones y monitoreo constantes, buscando encontrar al docente ideal, quien al imponerse a través de sus conocimientos y de sus cualidades personales se convertirá en el gestor de la comunidad educativa. La DIGEBA tiene bien presente, que de una elección adecuada generará transcendencia sobre el funcionamiento de las instituciones y sobre el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.

Según el Marco del buen desempeño del directivo (Ministerio de Educación 2014), la labor del director debe considerar la gestión de los procesos pedagógicos al interior de su escuela y el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo. Por ello es importante que los directores y directoras estén capacitados en esta nueva forma de conducir la escuela, y que puedan desarrollar las habilidades necesarias para identificar qué factores de su institución educativa deben ser abordados en forma prioritaria. (p 49).

Por esta razón es importante conocer las habilidades que el directivo debe dominar y la presente investigación nos permitirá conocer el control y manejo de los directivos ante las situaciones que se puedan presentar; saber tomar decisiones y estar

consciente del riesgo que esa actitud conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal trabajando en equipo y siendo asertivo. Por lo tanto, para los docentes la importancia del estudio de las percepciones de justicia en las Instituciones educativas, radicaría principalmente en la satisfacción de sus necesidades personales; que debe saber construir el director para lograr el efecto querido que la calidad educativa que deben brindar los docentes.

Lo que debe quedar bien en claro es que nada puede lograrse si es que no existe un docente comprometido con el cambio. Y no por un cambio planteando que el docente es el gran culpable de la deserción estudiantil o del bajo rendimiento escolar, sino que el objetivo es que el docente entienda que puede dar más y que su evolución es válida para lograr el objetivo de un alumno contemporáneo capaz de responder a la problemática actual con valores, con dignidad evitando el resentimiento y la tendencia de hacer daño a la sociedad porque profesora que ha sido olvidado.

“Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer.”(Silvana. 2014. P.16).

Por lo que el director debe trabajar con el docente en equipo demostrando que sus capacidades pueden despertar las capacidades adormecidas de los estudiantes y formarlos no con autoritarismo, prepotencia sino con amor, con empatía con valores y lograr las competencias diseñadas por el Ministerio de Educación que han sido construidos por estándares internacionales y que nuestro país por ser parte de la globalización esta adherido.

Lo que se busca en la presente investigación es determinar la influencia de las habilidades directivas en la calidad educativa de los docentes que trabajan en educación básica alternativa.

REFERENTES CONCEPTUALES

Hablar de habilidades directivas, no es tan sencillo, definir sólo que es una habilidad es un poco complicado, y podríamos decir que una habilidad es la facilidad que tiene una persona para hacer algo de manera innata, con una destreza propia.

Las habilidades directivas están cada vez más presentes en el lenguaje de organizaciones de distintos niveles, y aunque en ciertas ocasiones ha servido como *paraguas* para **englobar todo tipo de decisiones, ahora ha sufrido una evolución que ha provocado que su uso sea necesario como herramienta para que los jefes también actúen como líderes. Fernández (1916) El papel del líder: Habilidades directivas para ser líder y jefe.** <https://revistadigital.inesem.es/>

Efectivamente, se tiene la imagen de un jefe que es radical, arbitrario, verticalista, idea que ha sido desfasada, lo que se busca ahora es al líder, quien se involucra con su personal y se identifica con ellos para lograr sus objetivos.

Las habilidades directivas se hacen necesarias para poder dirigir con éxito una Institución Educativa, por ello Chiavenato (2006) plantea que el éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores, su nivel directriz se modula por la forma como responde ante las situaciones que se presentan y como los resultados logrados efectivizan la viabilidad planteada.

Desde la perspectiva de Pereda, González y López (2014), el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones, es una realidad confirmada en el sector privado y por ende si se aplicara al sector público debe dar resultados eficientes.

La habilidad tiene como base el conocimiento especializado sobre temas que van a lograr la realización de la proyección; afirmación coherente con Jafarzadeh (2013) que en su investigación demuestra que: “La habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa

capacidad (el conocimiento) y la disposición para hacer lo que técnicamente tiene que hacerse, se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral”.

Para reafirmar la fuerza que deben tener quienes están en la dirección nos apoyamos en la revista RA XIMHAI (2016) en su trabajo *El desempeño docente y la Calidad educativa*, concluye en lo siguiente: Para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa, es esencial que el director cumpla su rol a cabalidad sin caer en el autoritarismo banal, fuera de argumentos basado en la prepotencia de sus logros académicos o en la prepotencia ridícula de creer que tiene una personalidad muy fuerte. Tiene que darse cuenta que su intervención en la institución educativa es crucial pues de un correcto monitoreo puede estimular el crecimiento de los docentes a su cargo y por consecuencia elevar el rendimiento de sus estudiantes.

La otra forma de intervención del director y que siempre es denunciada es su indiferencia ante la actuación docente, permitiendo que su trabajo sea pésimo y sin motivación que solo incide en el bajo rendimiento escolar y que lejos de reconocer que es su mala praxis la causante, busca culpar al resto de su ineficiencia. Esta apreciación, significa la correcta valoración que debe tener un director de acuerdo a su accionar en la Institución Educativa. Su accionar es vital para la conducción del centro que debe controlar y dinamizar en beneficio de la Institución.

Las instituciones educativas, tanto privadas como estatales se están diferenciando unas de otras por las decisiones que toman sus directivos al buscar la eficiencia y calidad educativa. Esta visión de desarrollo se transmite, se siente, en la comunidad educativa permitiendo que los involucrados, en el caso de los docentes, darse cuenta que su trabajo está valorado por la aceptación de los padres de familia que reaccionan positivamente por las transformaciones y logros que observan en sus hijos.

La calidad de la educación de calidad expresa, y es a su vez una expresión de, los procesos de globalización y de la transnacionalización de la cultura. Un mundo modelado por la competencia y el saber llegar a la sociedad, busca prototipos de eficiencia que deben existir para crear paradigmas que nos conduzcan a la excelencia que nos merecemos. Pero quienes son los encargados de dirigir esta vertiginosa ola

de cambios que nos sacuden a diario y que rompen una verdad en cada momento de nuestra existencia: Son los directores. Estas personas deben contar con un liderazgo capaz de unir voluntades en un propósito de eficiencia que debe de responder a todo tipo de coyunturas sean estas, sociales, políticas o económicas. Para lograr su cometido el director debe contar con una infraestructura y una plana docente que sea capaz de responder a las expectativas de los estudiantes permitiéndoles por ejemplo el libre acceso al internet, el uso adecuado de los celulares.

Por ello, Vásquez (2013) define la Calidad como lo propio de algo que lo hace diferente, hasta Calidad como innovación tecnológica, dotado de caracteres para ser buen satisfactor y atendiendo a su definición es claro que la calidad educativa va de la mano con los avances tecnológicos y la buen infraestructura, ya que estudiantes que cuentan con material virtual y tienen aulas en buen estado, buenas carpetas, pintadas, en buen uso, también contribuirá a un mejor aprendizaje.

Relacionando con la afirmación del anterior párrafo, Duarte (2013) afirma que en un ambiente competitivo y exigente como el actual es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Éstas le permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio.

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo la función del directivo, más que fiscalizar el trabajo de los docentes a su cargo creando un clima hostil y poco agradable, es la de ser un líder empático, asertivo, flexible y abierto al diálogo permitiendo que los docentes se sientan cómodos, valorados y dispuestos a convertirse en los grandes motores de la transformación educativa que necesitan los estudiantes.

Es importante mencionar que para los fines de esta investigación, el manejo del concepto de habilidades gerenciales se consideró de la misma forma que las habilidades directivas; la periodista Ruiz (2013) lo define como: “las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus

actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas” (p.108).

Por su parte, García (2013) define el concepto de habilidades directivas como aquello relacionado con las aptitudes que tiene una persona o desarrolla para el cargo de una organización u actividad dentro de ella. De esta manera aquellas características relacionadas con las habilidades directivas se desarrollan de manera óptima para el logro individual y organizacional.

Por ello el directivo debe tener un gran manejo de las habilidades interpersonales para de esta manera lograr un equilibrio entre los miembros de la comunidad educativa, el dialogo directo con los docentes para un buen acompañamiento que contribuya a una planificación adecuada y que responda a las necesidades de los estudiantes, todo ello suma a la calidad.

Según García, Juárez y Salgado (2018) concluyen que las instituciones educativas para alcanzar la calidad educativa requieren más que de buena voluntad, requieren de un trabajo en conjunto de personas y programas curriculares adecuados que conlleven un mismo objetivo, interrelacionándolo con las nuevas tecnologías.

A lo dicho por los autores, hoy en día se tiene una visión más clara de lo que a habilidades directivas y calidad educativa se refiere, siendo estos factores al cual el Ministerio de Educación está dando mayor énfasis, por eso el presente trabajo coadyuva a verificar la influencia que existe entre ambas variables.

La calidad educativa se ha convertido en una pasión inmensurable y en el deseo de encontrarla ha permitido gracias a una cantidad de intentos, la dinamización de la educación en niveles nunca pensados. En su investigación Delgado (2007) sustentó: En el aula o salón de clases; el éxito para lograr la calidad educativa debe estar en función del logro de los objetivos, mediante determinados indicadores. En tal sentido, el mejoramiento de la calidad educativa se va a lograr cuando se dinamicen los

procedimientos y se encuentre una alianza con la aplicación de tecnologías educativas que hoy en día son necesarios para alcanzar el proyecto educativo planteado.

La calidad educativa es un objetivo internacional debido a que se ha demostrado que a mayor cultura mayor es la dinamización de la economía. OREALC/UNESCO (2008) al respecto señala: La búsqueda de una educación de calidad es el objetivo que debe tener toda Institución educativa. Para lograrlo debe propiciar un crecimiento sostenido de sus estudiantes discriminando positivamente las diferencias existentes entre sus miembros. La relevancia que logrará un proceso planificado, direccionado a lograr una competencia, tiene que valorar que los estudiantes proviene de esquemas familiares diferentes y no siempre adecuados, por lo que encontrar similitudes para lograr su atención y entender la diversidad cultural, social y económica en la que viven, es clave para construir aprendizajes significativos que los acompañaran toda la vida.

Se está demostrando a nivel mundial que la educación es la gran oportunidad que tienen los que nacieron con recursos inapropiados para poder imponerse en el planeta o en todo caso poder alcanzar a vivir con la dignidad que se merece. Esta idea de desarrollo a través de la educación, coincide con (Palomino Silva, 2005) que define con mucha acierto lo que estamos viviendo: En el panorama actual en la que vivimos, convierte al hombre del siglo XXI en el protagonista de su propio cambio y el de la sociedad. Protagonista de su propio destino pues al estar bien preparado tendrá mayores posibilidades de sobresalir por encima de quienes no lo están o no han comprendido que el conocimiento vende y presenta. Protagonista de una revolución social, pues su intelectualidad puede y debe contribuir a los cambios que la humanidad espera de sus propios hijos.

Con la misma idea y con la certeza que la educación es la rebeldía de quien quiere sobresalir en este mundo tan competitivo concurrir a lo dicho por (Hunt, 1997) quien afirma: El compromiso de mejorar nuestro status social dependerá hoy en día de la capacidad de imponerse en este mundo tan dinámico a través del conocimiento. Por ello aprender a aprender se ha convertido en una necesidad indispensable para todo individuo que desea sobresalir y estar un paso adelante sobre los demás y no por un interés de dominación sino por el sencillo acto de sobresalir con dignidad.

El Programa de Escuelas de Calidad (PEC, 2010) define a una escuela de calidad como: un espacio con una infraestructura sobria, con tecnología de vanguardia, que pueda albergar a una comunidad que desea alcanzar una vida óptima, basada en la convivencia democrática, en la cooperación que busca el desarrollo y que logre un estudiante capaz de desenvolverse y de aceptar los desafíos que se nos presenta a lo largo de la vida.

Casanova (2012), cita a Carr y Kemmis (1988), quienes conciben a la calidad de la enseñanza como un interactuar entre el docente y sus estudiantes, en una empatía solida donde el trato horizontal desarrolle la personalidad que deben tener todos los niños, adolescentes, jóvenes y adultos que esta vida competente necesita. Para Seijas (2002) este enfoque se desarrolla: en el campo económico. Sin recursos los proyectos no tienen como iniciar y si se inicia sus resultados serán catastróficos. Medir los resultados cognitivos de cada estudiante es una labor difícil, en muchos casos imposible, pero si la inversión económica satisface el proyecto los resultados pueden convertirse en modelos a seguir en proyectos mejorados.

Los docentes de CEBA, sentían que pertenecían al sector más marginal de la Educación Básica y sus esfuerzos se perdían ante la indiferencia, decepción de tener al Ministerio de Educación, a la Dirección de Educación Básica Alternativa de espaldas ante las necesidades de la modalidad. Tener que trabajar en un centro sin estímulos estaba convirtiendo a la modalidad en un instrumento para que jóvenes, adolescentes y adultos terminen sus estudios sin ningún control de calidad lo que causaba mucha insatisfacción estudiantil.

El foco en los aprendizajes es esencial porque releva el desarrollo efectivo de las potencialidades de los estudiantes que les permitan ejercer sus derechos, participar en la sociedad y tener una experiencia de vida digna (Alexander, 2008). Además, complementando la evidencia acerca del aumento en la escolaridad de la población, se ha encontrado que el mejoramiento de la calidad de la educación puede ser un catalizador del cambio social que apunte a superar la pobreza, mejorar la desigualdad en la distribución de ingresos y aumentar la productividad y el desarrollo de la sociedad (Hanushek y Woessmann, 2009). En consecuencia, las visiones contemporáneas

sobre el derecho a una educación de calidad tienden a resaltar su carácter multidimensional (UNICEF y UNESCO, 2008; OREALC/UNESCO, 2008), que incluye como objetivos tanto el desarrollo cognitivo como el desarrollo creativo y psicológico, y como propósitos los objetivos de la paz, la ciudadanía y la seguridad, fomentando la igualdad y transmitiendo los valores culturales mundiales y locales (UNICEF y UNESCO, 2008).

METODOLOGIA EMPLEADA

Behar (2008) afirma que en la investigación explicativa busca responder a la investigación relacionando el método inductivo y del deductivo.

Debido a ello el tipo de investigación fue básica porque parte de un marco teórico y permite formular nuevas teorías, con un nivel explicativo porque nos permite relacionar el método inductivo con el deductivo a fin de lograr obtener respuesta de nuestra investigación, de enfoque cuantitativo, ya que a través de la medición de las variables se obtiene un estereotipo de comportamiento, y; de diseño no experimental, ya que nos permite observar los fenómenos en su ambiente natural.

POBLACIÓN CENSAL. Según Hernández, et. al. (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). Por lo que la población fue censal conformada por 200 docentes de EBA., debido a que es la totalidad personal que labora en CEBA. La técnica empleada para recaudar información fue una encuesta ya que nos permite obtener información a través de un cuestionario estructurado.

INSTRUMENTO

El instrumento usado en esta investigación es de tipo cuestionario, el mismo que consta de unas hojas conteniendo una serie de preguntas formuladas de manera coherente para ser resueltas por el encuestado.

Instrumento para medir la variable habilidades directivas

Se usó el cuestionario para determinar el nivel de conocimiento acerca de las habilidades directivas, se aplicó en la UGEL 04 de comas, de aplicación directa con una duración de 20 minutos, el instrumento consta de tres dimensiones y hace un total

de 20 ítems. Norma de aplicación: El docente marcó en cada ítem de acuerdo a lo que consideró. Se usó la Escala de Likert, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado: Desfavorable 20-45, favorable 46 – 72 y muy favorable 73 – 100.

Ficha técnica de variable calidad educativa

Se usó la encuesta para medir la percepción de la calidad educativa a una población de 200 Docentes de Educación Básica Alternativa, con un número de 20 ítems, de aplicación directa, tiempo de administración aproximadamente de 14 a 20 minutos.

Normas de aplicación: El usuario marcó en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado, se usó la Escala: Likert, que nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, la administración se dio de forma Individual, duración aproximadamente de 14 a 20 minutos, nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre, con un nivel de rango de Malo 20 – 45, Regular 46 – 72, Bueno 73 – 100.

VALIDEZ

El instrumento que se ha utilizado me ha permitido conocer la interpretación que tienen jueces de expertos que pertenecen a la Universidad Cesar Vallejo. La continuación de mi trabajo es porque quienes han analizado mi trabajo me han indicado que debo seguir y que el camino empleado es el correcto.

CONFIABILIDAD

La confiabilidad está referida a la precisión de la medida, dado que de aplicar repetidamente el instrumento a un mismo sujeto se produce iguales resultados. En la presente investigación la confiabilidad del instrumento será hallada mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Coeficiente Alfa Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Con respecto a la fiabilidad de las habilidades directivas el valor obtenido es de 0,939 mostrando una alta confiabilidad.

Con respecto a la fiabilidad de la calidad educativa el valor obtenido es de 0.830 muestra una fuerte confiabilidad.

Para el análisis de datos se realizó la revisión de la consistencia de la información, así también se clasificó la información con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de variables dependientes.

En la primera etapa, se realizó la respectiva codificación y tabulación (Excel) de los datos según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Una vez recolectados los datos éstos deben de codificarse... las categorías de un ítem o pregunta requieren codificarse en números, porque de lo contrario no se efectuaría ningún análisis, sólo se contaría el número de respuestas en cada categoría” (p. 262). De esta manera las respuestas se procesaron de forma tal que los datos obtenidos de los instrumentos nos guiaran a una certeza que consolidara nuestra hipótesis o serán consideradas inapropiadas.

En la segunda etapa se realizó la estadística descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable... esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable” (p. 287). Por lo tanto lo que sigue es el análisis e interpretación de los datos conseguidos, que deben realizarse después de haber codificados los resultados.

En la tercera etapa se realizó la estadística inferencial, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La estadística inferencial se utilizó fundamentalmente para dos procedimientos vinculados: probar hipótesis y estimar parámetros” (p. 306). En tal sentido se realiza la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó para la contrastación de las hipótesis se usó R Cuadrado.

RESULTADOS

Tabla 2

Frecuencia de los niveles de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	61	30,5%
	Regular	88	44%
	Bueno	51	25,5%
	Total	200	100%

Se observa que el 44% de los docentes de EBA – UGEL 04, manifiestan que las habilidades directivas se ubican en un nivel regular, el 30,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que las habilidades directivas se encuentran en un nivel malo y un 25,5% de los docentes de EBA – UGEL 04 señalan que las habilidades directivas se encuentran en un nivel bueno.

Tabla 3

Frecuencia de los niveles de la calidad educativa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	64	32%
	Regular	83	41,5%
	Bueno	53	26,5%
	Total	200	100%

Se observa que el 41,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018, manifiestan que la calidad educativa es regular, el 32% de los docentes de EBA – UGEL 04, precisan que la calidad educativa es malo y un 26,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, indican que la calidad educativa es bueno.

En la prueba final de la significación de los aportes de la variable independiente habilidades directivas sobre la dependiente, calidad educativa, se plantearon las hipótesis de contraste:

H_1 : Las habilidades directivas influyen significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA.

H_0 : Las habilidades directivas no influyen significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA.

Tabla 4

Estimación de los parámetros mediante la prueba de regresión logística ordinal que mide la predicción de las habilidades directivas sobre la calidad educativa en los docentes de EBA.

		Estimaciones de los parámetros						
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Calidad educativa = 1]	-2,337	,465	25,310	1	,000	-3,248	-1,427
	[Calidad educativo = 2]	1,185	,402	8,684	1	,003	,397	1,972
Ubicación	[Habilidades directivas=1]	-24,422	,000	.	1	.	-24,422	-24,422
	[Habilidades directivas=2]	-1,012	,396	6,540	1	,011	-1,788	-,236
	[Habilidades directivas=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

Se observó que la variable independiente analizada (habilidades directivas) inciden significativamente en la calidad educativa, siendo significativas para los niveles 1 (Deficiente) y 2 (Moderado) con valores p igual a $0,000 < 0,05$ y $0,003 < 0,05$ respectivamente, por lo tanto las habilidades directivas influye significativamente en la calidad educativa en los docentes de EBA.

Cuando se vio la ubicación de la significancia, la variable Habilidades directivas fue significativa solo en el nivel 2 (Nivel regular) con un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,011 < 0,05$). Esto quiere decir que la variable Habilidades directivas influye solamente en su nivel regular en la calidad educativa. En términos de probabilidades ($(\epsilon^\beta) \times 100$, donde $\epsilon = 2,71828$; $\beta =$ es la estimación de cada nivel significativo de las variables), en base a la estimación de la tabla anterior, se tiene que la mayor influencia se evidencia en el nivel regular de la calidad educativa con un $327,069\%$ ($2,71828^{(1,185)} \times 100$), mientras que en el nivel malo solamente se muestra una influencia de $9,662\%$ ($2,71828^{(-2,337)} \times 100$).

Con respecto al aporte predictivo de la influencia, se tuvo que el nivel regular de la variable habilidades directivas aporta con un 36,349%, Lo que confirma finalmente que el mejor predictor de la variable independiente fue los dos niveles centrales, teniendo la máxima influencia en el nivel regular de la variable calidad educativa con un 327,069% de influencia.

En la presente investigación se arribó en la parte descriptiva el 44% de los docentes de EBA, manifiestan que las habilidades directivas se ubican en un nivel regular. Asimismo, el 41,5% de los docentes, manifiestan que la calidad educativa es regular. Concluyó que Nagelkerke es igual a 0,518 equivalente a 51,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 50% de los datos procesados son explicados por este modelo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación se arribó en la parte descriptiva el 44% de los docentes de EBA, manifiestan que las habilidades directivas se ubican en un nivel regular. Asimismo, el 41,5% de los docentes, manifiestan que la calidad educativa es regular. Concluyó que Nagelkerke es igual a 0,518 equivalente a 51,8%, que marca el intervalo de explicación del modelo propuesto para este análisis. Con este resultado se tiene un máximo de más de un 50% de los datos procesados son explicados por este modelo. Hay una semejanza con la tesis de Vera (2017) concluyó el coeficiente de correlación rho Spearman siendo el resultado 0.907, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indicó que había una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación realizada. Concluyó que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional del niño. Por lo tanto, se basó a la teoría de Katz (1974) dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. Así también, OREALC/UNESCO (2007) afirmó que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”. (p. 34)

CONCLUSIONES

En consideración al objetivo planteado se determinó que las habilidades directivas influyen significativamente en la calidad educativa en los docentes de Educación Básica Alternativa, en cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de los principales resultados de su labor depende el 51,8% de la habilidad directiva en los docentes de EBA.

REFERENCIAS

- Arias, V. (2011). *El Rigor Científico en la investigación Cualitativa*. Colombia: Invest Educ Enferm.
- Bateman, T. Y Crant, M. (2014). *Administración del cambio*. México: Mac Graw.
- Blanco, R. (2007). Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional para América Latina y el Caribe. 30 de marzo, Buenos Aires, Argentina.
- Carrasco, S. (2010). *Metodología de la Investigación científica*. Pautas Metodológicas para diseñar y elaborar el Proyecto de Investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- Delgado, F. (2007). *La supervisión educativa en la UE Fernando Peñalver*. Trabajo Especial de Grado. UPEL Caracas – Venezuela.
- Duarte, R. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Ensayo. Universidad militar nueva granada, Bogotá Colombia.
- Fonseca, A. et al. (2013) *Investigación Científica en Salud con enfoque cuantitativo*. Lima, Perú: GRAFICA D&S
- GARCIA, F, JUAREZ, S, Y SALGADO, L. (2018). “Gestión escolar y calidad educativa”. Revista Cubana Educación Superior. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Hernández, S. et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Ed.). México:
- Hernández, S. Fernández, C. Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición). México: Mc Graw Hill.
- Katz, (1974). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.

- Martínez, Ch, Y Valles, O. (2016). *EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LA CALIDAD EDUCATIVA*. RA XIMHAI ISSN 1665-0441 Volumen 12 Número 6 Edición Especial Julio – Diciembre
- Ministerio de Educación (2013). *MACO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO*. Lima – Perú.
- Monzoy, V. Y Acosta, T. (2011). *La capacitación docente, factor clave en la calidad de la educación superior en el Instituto Tecnológico de Oaxaca*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 1, núm. 2, Enero – Junio. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. Guadalajara, México.
- Orosco, C. Y Olaya, T. (2009). *¿CALIDAD DE LA EDUCACIÓN O EDUCACIÓN DE CALIDAD? UNA PREOCUPACIÓN MÁS ALLÁ DEL MERCADO*. Revista Iberoamericana de Educación, Núm. 51, septiembre-diciembre, departamento de Cundinamarca, y UNICEF Colombia.
- Pereda F, López T y González F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva*. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. Recuperado en: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/511>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Córdoba, Argentina.
- Pereda, P. Y López, G. (2015). *La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba*, España. Investigación y Ciencia, vol. 23, núm. 66, septiembre-diciembre, pp. 28-36 Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México.
- Ruiz, P. (2013). *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial*. Revista M&M. 7. 108-116. Bogotá, Colombia.
- Silvana, F. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima, Perú. Recuperado en: <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación científica*. (4ª. ed.). Ed. LIMUSA, México.
- Vera, S. (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016*, (Tesis de maestría). Universidad Privada César Vallejo, Lima - Perú.
- VIDAL, A. (2007): «*Aproximación deconstructiva a la noción de calidad de la educación en el contexto latinoamericano*», en *Revista Iberoamericana de Educación*, N.º 44/4, Madrid: OEI. Recuperado de: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/1959Vidal.pdf>>.
- VASQUEZ, A. (2013): “*Calidad y Calidad Educativa*”, en *Revista de Investigación*, Vol. 17. Núm. 2. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8206>
- VASQUEZ, L. (2015): “*En el marco de la Educación Básica Alternativa. Constantes y alternativas de atención del Estado en la educación de jóvenes y adultos*”, en *Revista Tarea* N° 88, Perú: OEI. Recuperado de: https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2015/07/Tarea88_13_Luis_Vasquez_Quispe.pdf



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Proyecto de mejora

**Habilidades directivas y administración del cambio
en la calidad educativa de los docentes de EBA**

Autora:

Mgtr. Edith Corina Sebastián López

Asesora:

Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto

Lima - 2019

Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA

1. Datos de identificación:

Título del proyecto: Taller: Fortalecimiento de las habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA.		
Nombre del ámbito de atención: CEBAAs de la UGEL 04		
Región: Lima	Provincia: Lima	Localidad: distrito de Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Ancón.

2. Financiamiento:

Monto total:	8,000.00 soles
---------------------	----------------

3. Beneficiarios

Directos: Directores y docentes de los CEBAAs de la UGEL 04 del distrito de Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Ancón.	Indirectos: Los estudiantes de los CEBAAs - UGEL 04 del distrito de Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Ancón.
---	---

4. Justificación

El presente proyecto busca orientar la eficiencia de la gestión para lograr la competencia que necesita nuestros estudiantes en una sociedad donde existe un gran conflicto sobre la forma de como interactuar con niños, adolescentes, jóvenes y adultos que tiene una percepción diferente de la vida, gracias al desarrollo tecnológico en la que nos desarrollamos. La correcta dirección permite el desarrollo docente que repercutirá en su evolución personal y pedagógica en bienestar de la comunidad educativa. Buscamos transformar la educación desde nuestras manos y ello es posible ya que es imposible llegar al escalón más alto si no hemos iniciado con el primero y es allí donde estamos. Transformar la visión de nuestros estudiantes orientándolos a ser parte de una sociedad donde se viva con calidad.

La teoría de Katz (1974) y por la conclusión a la que llegó OREALC/UNESCO (2008) quienes plantean que: Desarrollar eficientemente el derecho a la educación es fundamental para desarrollar la personalidad de los estudiantes e implementar los otros derechos (civiles, políticos y constitucionales) que en conjunto permitirán formar ciudadanos capaces de integrarse a la sociedad y construir la ciudad que deseamos.

Para cumplir este propósito el Ministerio de Educación (MED) activa procesos de cambio en las escuelas, en coherencia con una educación democrática que el Estado y la sociedad civil comparten y ha sido expresada en la Ley General de Educación N° 28044 y el Proyecto Educativo Nacional. Se trata, pues, de una apuesta que busca fortalecer los procesos democráticos y el desarrollo y logro de aprendizajes de calidad, a la vez que se propone impulsar una forma de gestión educativa en la que los procesos participativos representen uno de los aspectos fundamentales (Andrade,2003, p.18).

El fortalecimiento de capacidades toma la forma de capacitación, asistencia técnica, orientación y preparación a través de proyectos adaptados a las necesidades específicas de quien lo requiera, con el objetivo de atender las necesidades más urgentes. Lo que se busca es lograr transformaciones positivas que puedan beneficiar a los sectores culturales y creativos mediante la mejora de las competencias de los actores estos son directivos, docentes y estudiantes.

En base a la Conferencia de Jomtiem (1990), el informe Delors (1996) y El Foro Mundial de Dakar (2000), plasmados en las políticas educativas de América Latina y el Caribe, se está proponiendo un taller de fortalecimiento de las habilidades directivas, administración de cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA, ello en mira a mejorar la educación de nuestros estudiantes quienes en todo momento buscan mejores formas de insertarse en las filas de la educación retomando sus estudios para forjarse un futuro más próspero.

En general, se proyecta que uno de los desafíos es asignar un especial rol a la escuela en su gestión como comunidad de aprendizaje y participación, pues es en las escuelas donde toman vida y forma concreta las políticas educativas Unesco (2005) En las escuelas ocurren los cambios educativos, el desarrollo del currículum y de las normativas; se destaca además, el valor de la participación activa de los distintos actores de la escuela como un factor de éxito de cualquier propuesta de cambio. Un aporte importante de Cassasus (2000) es la emergencia de los sujetos, que van adquiriendo un papel protagónico en los modelos de gestión, reconociendo en ellos sus intereses y perspectivas en relación al proceso educativo y a la gestión misma.

Finalmente debe sensibilizarse a los integrantes de la comunidad educativa a fin de que participen activamente de los talleres de fortalecimiento y se evidencia un involucramiento total que permita en un plazo mediano ver los frutos de estos talleres.

5. Diagnóstico

Al realizar un diagnóstico acerca de los niveles de las habilidades directivas se observa que el 44% de docentes de la UGEL 04, manifiestan que es regular, el 30.5% consideró como malo y el 25.5% lo percibió como bueno. En tal sentido, se considera que el nivel de las habilidades directivas, percibida por los docentes de EBA, de la UGEL 04, predomina el nivel regular.

Con respecto a los niveles de la administración del cambio se observa que el 54,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, revelan que la administración del cambio se ubica en un nivel regular, el 23,5% presentan que la administración del cambio se encuentra en un nivel bueno y un 22% de los docentes de EBA señalan que la administración del cambio es malo.

En lo que corresponde a la calidad educativa se observa que el 41,5% de los docentes de EBA – UGEL 04, manifiestan que la calidad educativa es regular, el 32% de los docentes precisan que la calidad educativa es malo y un 26,5% indican que la calidad educativa es bueno.

Adjunto al final del documento (Anexo 1)

Árbol de problemas y objetivos.

6. El problema:

Escasa influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio de la calidad educativa en los docentes de EBA – UGEL 04.

7. Impacto del proyecto en los beneficiarios directos e indirectos

<p>Beneficiarios directos</p>	<p>Taller: Fortalecimiento de la participación en los procesos de planificación ubicado en el distrito Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón, constituido por un total de 200 docentes (directivos y docentes). Una efectiva gestión no sólo importa el conocimiento de documentos sino cambien un cambio de actitud de todos los involucrados. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Los directores son los líderes de estos procesos. (Unesco, 2011)</p> <p>Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC) Modelo de acompañamiento –apoyo, monitoreo y evaluación-del proyecto Regional de educación para América Latina y el Caribe. (2002). Este proyecto educativo regional aprobado y firmado por los ministros de educación estableció la enorme necesidad de que los gobiernos de turno se reencuentren con la población civil. Los complejos y sombríos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales influyen notablemente en la educación y le plantean un gran desafío. El proceso de cambio educativo en la región no puede obviar la influencia recíproca entre la educación y el contexto, por ello es indispensable que el desarrollo de políticas educativas se inscriba en un proceso amplio de transformación social y en un proyecto político.</p> <p>Esta es una acción conjunta de directivos, docentes y personal administrativo, en favor de los estudiantes.</p>
<p>Beneficiarios indirectos</p>	<p>Serán beneficiarios de este taller además los estudiantes, los padres de familia y /o apoderados. Se fortalecerá a los estudiantes con estrategias que permitan su empoderamiento en técnicas de aprendizajes, manteniendo la motivación a través de las nuevas tecnologías.</p>

8. Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	
Determinar la escasa influencia de las habilidades directivas y la administración del cambio de la calidad educativa en los docentes de EBA	1	Capacitar en el manejo de herramientas e instrumentos de proceso de planificación y gestión a los directivos.
	2	Planificar y programar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje los procesos didácticos y pedagógicos.
	3	Empoderar a los docentes con la identidad con la institución e incorporar las nuevas tecnologías en las sesiones de aprendizaje.

9. Resultados esperados

Objetivo específico asociado		Descripción Resultado Esperado
Capacitar en el manejo de herramientas e instrumentos de proceso de planificación y gestión a los directivos.	1.1	El 100% de los directores manejan las herramientas de gestión adecuadamente.
Planificar y programar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje los procesos didácticos y pedagógicos.	2.1	Docentes sensibilizados y dispuestos a participar activamente en la planificación institucional, así como de los procesos pedagógicos y didácticos.
Empoderar a los docentes con la identidad con la institución e incorporar las nuevas tecnologías en las sesiones de aprendizaje.	3.1	Docentes sensibilizados y dispuestos a incorporar las nuevas tecnologías en sus sesiones de aprendizaje.

10. Planteamiento metodológico

Se basa en las siguientes estrategias.

10.1 Estrategias de Gestión. Modos en que se organizará el proyecto.

Las estrategias de gestión que se utilizarán para poder lograr los objetivos planteados y así alcanzar los resultados esperados del proyecto a ejecutar, se aplicará en la lógica de trabajo en equipo, por ello se ha estructurado en tres etapas:

a) **Primera etapa: Diagnóstico.**

Esta etapa nos permitirá obtener información real y objetiva de la situación de los CEBAAs de la UGEL 04 del distrito de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón. Este análisis se constituirá en la línea base para la modelación de las actividades a desarrollar en el Taller: Fortalecimiento de las habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA.

b) **Segunda etapa: Capacitación de los directores, docentes.**

En esta etapa se orientará a los directores, docentes en el uso del taller de Diseño y ejecución de un Programa de capacitación en uso de herramientas e instrumentos de gestión participativa, así como de planificación pedagógica (sesiones de clases).

c) **Tercera etapa. Evaluación**

Permitirá determinar la efectividad del taller propuesto, a través de la observación y monitoreo durante la realización de las actividades.

10.2 Estrategias para la aplicación de la propuesta: taller: fortalecimiento de la participación en los procesos de planificación

A continuación se presentan las etapas planteadas para lograr los objetivos propuestos.

Etapas	Objetivo	Acciones	Control	Resultados esperados
Primera Etapa:				
Diagnóstico de la situación actual	Fortalecer el manejo de herramientas e instrumentos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caracterización del grupo ✓ Aplicación de los instrumentos de medición. ✓ Tabulación y análisis de los datos obtenidos. 	Verificar que los instrumentos empleados para el diagnóstico tengan relación directa con los objetivos del taller.	Un inventario de herramientas de gestión implementado
Segunda Etapa				
Docentes organizados fortalecen su rol participativo	Orientar a los docentes en el uso del taller	Cómo diseñar un taller con niños.	Verificar que el contenido del material de orientación esté acorde a los objetivos de la propuesta	Docentes preparados
Tercera etapa				
Evaluación	Evaluar la efectividad del taller	Comprobación a través de diversas	Observación y monitoreo durante la organización y realización de las actividades del taller.	Al finalizar esta etapa los Participantes deben evidenciar su participación.

11. Actividades

Objetivo específico 1.1: Capacitar en el manejo de herramientas e instrumentos de proceso de planificación y gestión a los directivos.					
Actividad	Responsable	Inicio y término (cronograma)		Productos	Cantidad de beneficiarios
1.1.1. Gestión de políticas educativas	Especialista en gestión descentralizada de la educación	Febrero 2019	Marzo 2019	El 100% de los directivos funcionarios usan adecuadamente las herramientas de gestión participativa y procesos de planificación.	Los directores que asisten a las capacitaciones se refieren a que los funcionarios a través del medio de capacitación recibirán los conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus funciones.
1.1.2. Planeamiento estratégico, programático y operativo					
1.1.3. Gestión de la información educativa					
1.1.4. Promoción de la participación					
1.1.5. Transparencia y vigilancia ciudadana					

Objetivo específico 1.2: Planificar y programar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje los procesos didácticos y pedagógicos.					
Actividad	Responsable	Inicio y término (cronograma)		Productos	Cantidad de beneficiarios
1.2.1. Talleres dirigidos por especialistas en planificación y elaboración de sesiones de aprendizaje incluyendo procesos pedagógicos y didácticos.	Especialista de la UGEL 04.	Marzo del 2019	Abril del 2019	Docentes comprometidos con el empoderamiento sobre su participación	200 docentes y directivos participan activamente en el proceso de planificación.

Objetivo específico 1.3: Empoderar a los docentes con la identidad con la institución e incorporar las nuevas tecnologías en las sesiones de aprendizaje.

Actividad	Responsable	Inicio y término (cronograma)		Productos	Cantidad de beneficiarios
1.3.1. Taller de sensibilización de los docentes para la aplicación de las nuevas tecnologías.	Especialista y /o psicólogo especialista.	Mayo del 2019	Junio del 2019	Docentes capacitados en el uso de las nuevas tecnologías.	Los 200 docentes y directivos.
1.3.2. Taller para la elaboración y uso de materiales didácticos aplicando las nuevas tecnologías.	Especialista en nuevas tecnologías educativas.	Mayo del 2019	Junio del 2019	Los docentes cuentan con sus materiales a usar en el desarrollo de su sesión.	

12. Presupuesto

La asignación de recursos financieros permite contar con los insumos necesarios que faciliten la ejecución de las actividades propuestas por el proyecto.

a. Gastos presupuestarios:

Actividad asociada (Número)	Gastos de Operación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1.1..	S/. 800.00	05	800.00	4000.00
1..2.	S/. 500.00	04	500.00	2000.00
1.3.	S/. 500.00	04	500.00	2000.00
Gasto total (Operación + Desarrollo Profesional)				8000.00

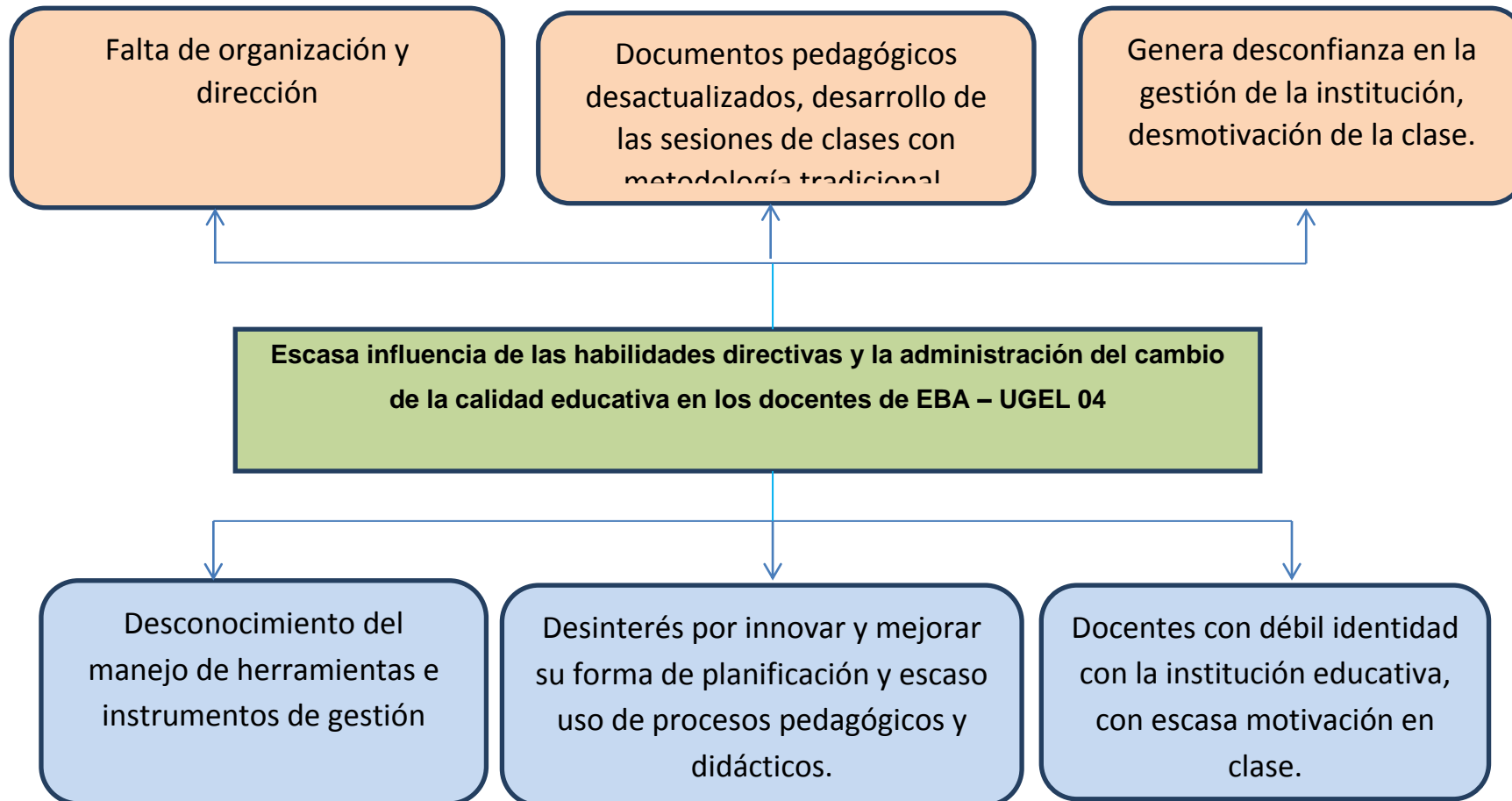
13. Sustentabilidad

La presente investigación se ha fundamentado con lecturas de libros nacionales e internacionales que han permitido construir una teoría y tener una posición válida sobre la fuerza de la dirección y los cambios que pueden potencializarse si es que la problemática ha sido bien planteada y si la motivación ha permitido el cambio esperado. Confío que el trabajo coadyuve a mejorar las habilidades directivas, la administración del cambio para una mejora de la calidad educativa.

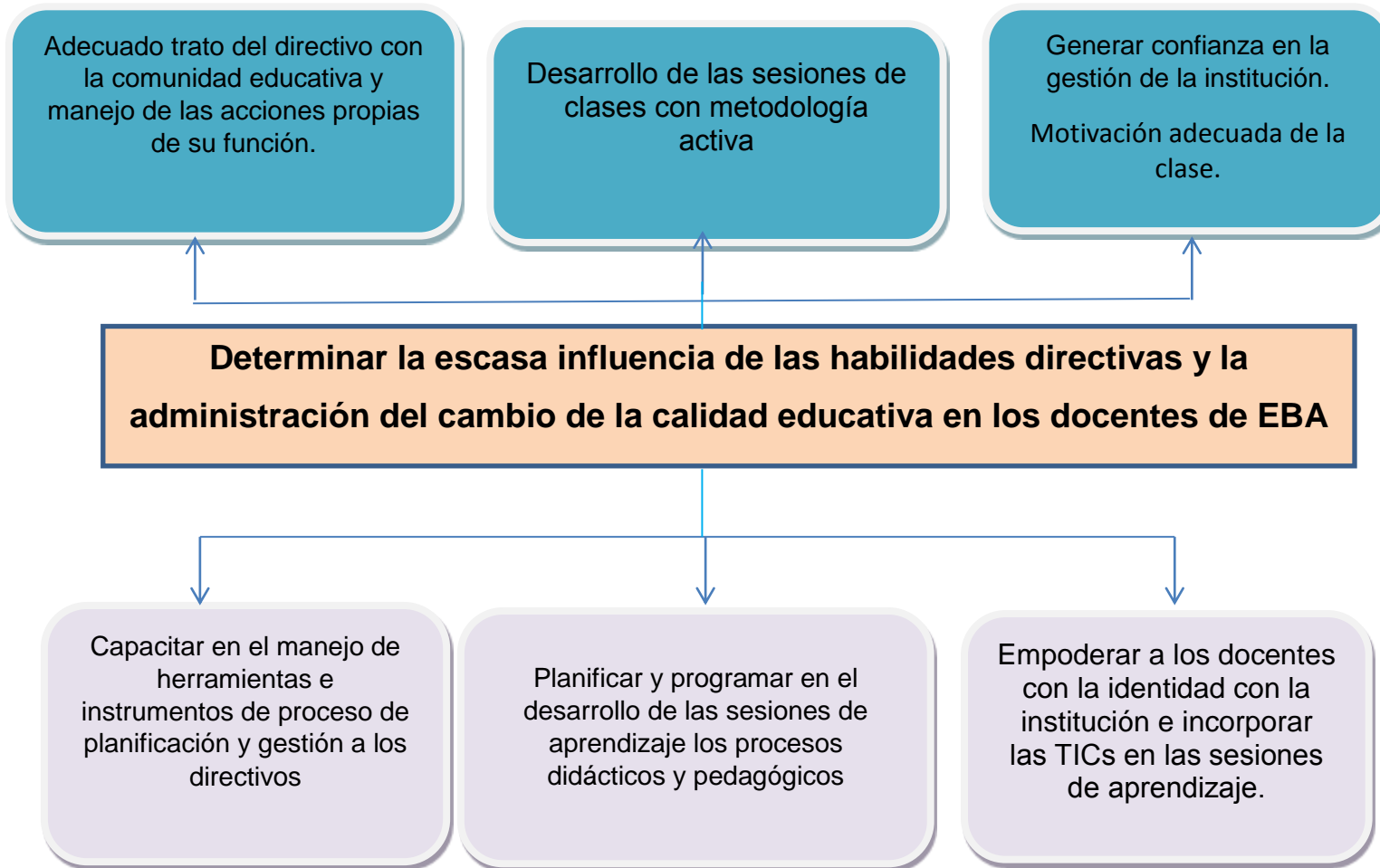
Se busca orientar la eficiencia de la gestión para lograr la competencia que necesita nuestros estudiantes en una sociedad donde existe un gran conflicto sobre la forma de como interactuar con niños, adolescentes, jóvenes y adultos que tiene una percepción diferente de la vida, gracias al desarrollo tecnológico en la que nos desarrollamos. Estoy convencida que de la correcta dirección permitiremos el desarrollo docente que repercutirá en su evolución personal y pedagógica en bienestar de la comunidad educativa.

La propuesta se justifica porque motiva a encontrar caminos de eficiencia de forma práctica, relacionando las tres variables que estoy desarrollando: Habilidades directivas, administración del cambio y calidad educativa.

Árbol de problemas



Árbol de objetivos



doack studio

TESIS-02018

29 de 29

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas y administración del cambio en
la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL**
04, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN EDUCACIÓN

AUTORA:
Mgtr. Edith Corina Sebastián López

ASESOR:
Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto

Resumen de calificaciones

24 %

1	Entregado a Universidad	21 %
2	con ac. u	1 %
3	repositorio una edu	<1 %
4	practicar con	<1 %
5	Entregado a UGELBRE	<1 %
6	Entregado a Facultad	<1 %
7	repositorio nacional	<1 %
8	cyberbase uniam.edu	<1 %
9	www.docenti.com	<1 %
10	docenti.com	<1 %

la 02 Número de palabras: 13644

Text-only Report High Resolution

Mostrar todo



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

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

SEBASTIAN LOPEZ EDITH CORINA
D.N.I. : 09484835
Domicilio : CP. Sol de Collique Block F-32. Dpto 304 - Comas
Teléfono : Fijo : 3833305 Móvil : 996603326
E-mail : edith.sebastian@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[] Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[] Tesis de Posgrado

[] Maestría

[X] Doctorado

Grado : DOCTORA
Mención : EN EDUCACION

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

SEBASTIAN LOPEZ EDITH CORINA

Título de la tesis:

Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA - UCVL 04, 2019

Año de publicación : 2019

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

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha:

05 Marzo 2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Edith Corina Sebastián López

INFORME TITULADO:

Habilidades directivas y administración del cambio
en la calidad educativa de los docentes de EBA -
UGEL 04 , 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctora en Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 16 de enero del 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



[Firma manuscrita]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, Luzmila Lourdes Garro Aburto asesor del curso de Desarrollo de proyecto de investigación y revisor de la tesis del estudiante Mg. Edith Corina Sebastián López titulada: **Habilidades directivas y administración del cambio en la calidad educativa de los docentes de EBA – UGEL 04, 2018**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 03 de agosto del 2018

Luzmila Lourdes Garro Aburto
DNI: 09469026