



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las
Instituciones Educativas de la Red N.º 5 Ventanilla, 2019.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Maritza Raquel Almendras Fernandez
(ORCID: 0000-0002-6579-7810)

ASESOR:

Dr. Darién Barramedo Rodríguez Galán
(ORCID: 0000-0001-6298-7419)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

Lima – Perú

2019




ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Código : F07-PP-PR-02.02
Versión : 10
Fecha : 10-06-2019
Página : 1 de 1

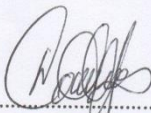
El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **ALMENDRAS FERNANDEZ MARITZA RAQUEL**, cuyo título es: "GESTIÓN POR COMPETENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N.º 5 VENTANILLA, 2019".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16 dieciséis.

Lima, San Juan de Lurigancho 10 de agosto del 2019


LEÓN FLORES REY RIGOBERTO
PRESIDENTE


CÁRDENAS CANALES DANIEL
SECRETARIO


RODRÍGUEZ GALÁN DARIÉN
VOCAL



Elaboró

Dirección de Investigación

Revisó

Responsable del SGC

Aprobó

Vicerrectorado de Investigación

Dedicatoria

A mi madre, por su ánimo constante incondicional, a mis demás familiares cercanos y a las amistades por darme la inspiración, amor, paciencia y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

La autora

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la perseverancia de seguir luchando. A los docentes de universidad por brindarme los conocimientos necesarios. A mi asesor Dr. Darién Rodríguez Galán por la paciencia y ser la guía en este camino, que permitió lograr mi objetivo académico.

Finalmente, a las instituciones mencionadas donde se aplicó los instrumentos.

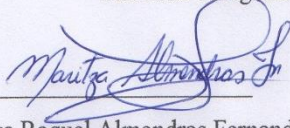
Declaración de autenticidad

Yo, Maritza Raquel Almendras Fernandez, identificado con DNI N° 10657828, estudiante del programa Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulada “Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019” presentada, para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión pública, es de mi autoría

- La tesis es de mi autoría.
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan Lurigancho, 10 de agosto del 2019.



Br. Maritza Raquel Almendras Fernandez

DNI: 10657828

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento la Tesis titulada: **“Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019”**, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública. Los planteamientos teóricos de autores nacionales e internacionales vertidos en el presente estudio, determinen la rigurosidad científica necesario para una investigación científica, que permita el logro de objetivos y resultados esperados. La presente investigación está estructurada en seis capítulos.

En el primer capítulo introducción se exponen la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación, las hipótesis y objetivos. En el capítulo dos, métodos se presenta el diseño de investigación, las variables y operacionalización, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta los resultados. El cuarto capítulo discusión. El quinto capítulo las conclusiones. En el sexto capítulo las recomendaciones, finalmente las referencias bibliográficas y los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad.	v
Presentación	vi
Índice.	vii
Índice de tablas.	viii
Índice de figuras.	x
Resumen.	xi
Abstract.	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	28
2.1. Tipo y diseño de investigación.	29
2.2. Operacionalización de variable.	30
2.3. Población, muestra y muestreo.	32
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	34
2.5. Procedimiento.	36
2.6. Métodos de análisis de datos.	36
2.7. Aspecto ético.	36
III. RESULTADOS	37
IV. DISCUSIÓN	50
V. CONCLUSIONES	54
VI. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	65

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión por competencia.	31
Tabla 2. Operacionalización de la variable habilidades directivas.	32
Tabla 3. Población de docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.	33
Tabla 4. Muestra de docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.	34
Tabla 5. Validación de los instrumentos por juicio de expertos	34
Tabla 6. Rango de valor de Alfa de Cronbach Niveles de confiabilidad	35
Tabla 7. Estadística de fiabilidad de gestión por competencia	35
Tabla 8. Estadística de fiabilidad de desarrollo de las habilidades directivas Estadística de fiabilidad de desarrollo de las habilidades directivas	35
Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la gestión por competencia y habilidades directivas.	38
Tabla 10 . Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la competencias emocionales o sociales y habilidades directivas. y porcentaje de los niveles con respecto a la competencias emocionales o sociales y habilidades directivas.	39
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las competencias técnicas o específicas y habilidades directivas y porcentaje de los niveles con respecto a las competencias técnicas o específicas y habilidades directivas.	40
Tabla 12 . Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las competencias corporativas y habilidades directivas.	41
Tabla 13. Prueba de normalidad de la gestión por competencias y las habilidades Directivas.	42
Tabla 14. Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas.	42
Tabla 15. Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables	43
Tabla 16. Presentación de los coeficientes de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas.	43

Tabla 17. Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas	44
Tabla 18. Cuadrado coeficiente de determinación de las variables	
Tabla 19. Presentación de los coeficientes de la competencia emocionales en el desarrollo de las habilidades directivas.	45
Tabla 20. Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las competencias técnicas en el desarrollo de las habilidades directivas.	46
Tabla 21. Cuadrado coeficiente de determinación de las variables.	46
Tabla 22. Presentación de los coeficientes de la competencia técnica en el desarrollo de las habilidades directivas.	47
Tabla 23. Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las competencias corporativa en el desarrollo de las habilidades directivas.	48
Tabla 24. Cuadrado coeficiente de determinación de las variables	48
Tabla 25. Presentación de los coeficientes de la competencia corporativa en el desarrollo de las habilidades directivas.	49

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Percepción de gestión por competencia y habilidades directivas.	38
Figura 2. Percepción de competencias emocionales o sociales y habilidades directivas.	39
Figura 3. Percepción de competencias técnicas o específicas y habilidades directivas.	40
Figura 4. Percepción de competencias corporativas y habilidades directivas.	41

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

El tipo de investigación es aplicada de nivel explicativo, cuyo enfoque es cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo representada por 318 docentes, la muestra es de 164 docentes de las instituciones de la Red mencionada y el muestreo es no probabilístico. La técnica empleada para recolectar la información se realizó a través de una encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de tipo cuestionario debidamente validados mediante los juicios de expertos, y se determinó su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos son de alta confiabilidad.

De los resultados se advierte que el 50,6% de los docentes indican que la habilidad directiva es favorable. Además, se observa que el 49,4% de los docentes manifiestan que la gestión por competencia en las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, es regular. Por otro lado, se determinó que un 42,9% señala que existe incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas, lo cual muestra que existe relación de la gestión de competencias en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Palabras clave: Gestión por competencia, habilidades directivas, habilidades técnicas.

Abstract

The purpose of this research was to determine the incidence of management by competition in the development of the managerial skills of the Educational Institutions of Network No. 5 Ventanilla, 2019.

The type of research is applied at an explanatory level, whose approach is quantitative; of non-experimental design. The population was represented by 318 teachers, the sample is 164 teachers from the aforementioned Network institutions and the sampling is not probabilistic.

The technique used to collect the information was carried out through a survey and the data collection instruments were questionnaire type duly validated through expert judgments, and their reliability was determined by Cronbach's Alpha and the results obtained are of high reliability.

The results show that 50.6% of teachers indicate that the managerial ability is favorable. In addition, it is observed that 49.4% of the teachers state that the management by competition in the Educational Institutions of the Network No. 5 Ventanilla, 2019, is regular. On the other hand, it was determined that 42.9% indicate that there is an incidence of management by competence in the development of managerial skills, which shows that there is a relationship of the management of competencies in the development of the managerial skills of the Institutions Educational Network No. 5, Ventanilla 2019.

keywords: Skills management, Management skills, technical skills .

I. INTRODUCCIÓN

A partir de los años 70 se insertó el uso del término administración del talento humano, área donde se establece las definiciones y parámetros de la contratación, el adiestramiento y la selección de personal para trabajar en una entidad. En los años 80 el auge del término se amplía en países europeos, donde se busca personal con un perfil definido para los puestos de trabajo que apertura las organizaciones, además la forma de selección es muy importante, ya que se pide que estas sean activas y eficientes para que contribuyan con el crecimiento de la institución.

En los 90, el recurso humano toma mayor importancia en las organizaciones, considerándose a futuro una ventaja competitiva, de las cuales se han desarrollado muchas herramientas administrativas dentro la que se alude a la administración de competencias, la cual aportó al desarrollo óptimo del personal. Hay diversos factores como la globalización, el cambio tecnológico que han brindado un mayor acceso a la información y han mejorado los procesos para las organizaciones a fin de generar un producto óptimo para los clientes. Para lograrlo hace falta un equipo de trabajo competitivo, que cumpla con cierto perfil y cualidades que haga que su trabajo sea adecuado para ayudar a fortalecer una institución que permita a su vez satisfacer a los usuarios y/o ciudadanos, como es el caso de las escuelas que coadyuve a lograr un buen funcionamiento directivo y mejorar los aprendizajes de sus docentes y que ello se vea reflejado en sus estudiantes.

Al referirse a personal competitivo o director eficiente, ahí es donde participa el recurso humano de la institución, para lo cual es necesario una serie de herramientas que mejoren esta gestión, teniendo en cuenta que el individuo es único, además, es aquel que tiene las debilidades y fortalezas necesarias para realizar las tareas y cumplir con las funciones y encargos de su institución; dado que cada entidad sabe cómo es cada empleado puesto que cada uno es diferente por diversos aspectos culturales, sociales de educación entre otros factores correspondiendo a la institución considerar ello y aprovechar sus destrezas de manera estratégica que ayude a potenciar la gestión.

En ese sentido, una buena gestión del personal permite identificar los talentos intrínsecos de cada colaborador, sea docente o administrativo, es decir personal de la entidad, con la finalidad de especializarlos y capacitarlos mejorando sus competencias. Las instituciones al modificar las pautas de selección, evaluación y desarrollo de personal

deben efectuarlo alrededor de las fortalezas de cada uno. Muchas veces las instituciones toman decisiones equivocadas cuando van a seleccionar a un nuevo personal, ya que asumen que cada uno puede aprender a desarrollarse de manera asertiva en cualquier función o puesto que se les contrate, sin analizar que ese puesto puede ser por el contrario su punto débil.

Los directivos requieren habilidades para estar incluidos en los modelos referidos a la calidad de los perfiles que necesita un cargo de gerencia en una entidad; sin embargo, no todos los que se encuentran al mando de una gerencia están capacitados o cuentan con el perfil, para lo cual es necesario la presencia de un líder que pueda motivar a su personal y lo acompañen en el logro de metas: Por tanto en el caso del director de un colegio se requiere personal que ayuden a elevar la educación impartida que se brinda a los estudiantes y que se refleja ante la comunidad educativa. Por ello es necesario que los directores sean empáticos y manejen sus emociones para poder interrelacionarse con todos de manera asertiva.

En el contexto actual, la educación es vista como un conjunto organizado que presta servicio en educación, donde se puede visualizar el desempeño de un director y sus habilidades de manejo gerencial. Al respecto, Druker (1999), señala que los errores que se presentan en un colegio son producto de las decisiones que ha tomado el directivo. Esto debido a que ha tenido que desarrollar sus habilidades y destrezas que faciliten el trato con sus pares en el trabajo (p.75).

Whetten y Cameron (2011) señalaron “las destrezas de los directores son medulares para el desarrollo de sí mismos y también fortalece las relaciones con seres de su entorno.” (p. 45). En cuanto a ello, Madrigal (2005) dentro del talento que debe mostrar un directivo se puede mencionar a algunos, el manejo de una comunicación asertiva, tomar decisiones adecuadas, en base a análisis de la realidad, ser innovador y sobre todo saber planificar para que sus actividades sean realizadas de manera ordenada (p. 11).

Por lo mencionado se visualizó en el contexto de la Red 5 de Ventanilla, que, incluso de que el estado a través del sector respectivo viene capacitando y haciendo acompañamiento de manera permanente, los directores de estos centros educativos aun

presentan deficiencias en sus funciones. Esto debido a que no se llevan a la práctica estas capacitaciones, y dado que existe muy poca motivación para realizarlo.

Por otro lado, tenemos antecedentes internacionales como a: Vera (2016) en su estudio: Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo – Ecuador. Tuvo como meta estudiar la variable gestión basada en competencias y su influencia en la variable desempeño laboral relacionado con las destrezas de los colaboradores del Banco perteneciente a Guayaquil, es una Agencia Portoviejo. Tipo de diseño fue aplicada, participativa y descriptiva no experimental, el Instrumento empleado fueron cuestionarios de encuestas (colaboradores) y entrevistas (directivos). La investigación se realizó a los colaboradores de la entidad financiera, de diversas áreas, para ello se implementó en primer orden una prueba piloto, con ello se logró validar los instrumentos. Después usados una encuesta. Además, también se empleó la Entrevista, dirigida a los gerentes de las áreas correspondientes. Concluyó, que la gestión por competencias que la entidad financiera que se analizó, pone en marcha un modelo conductista, donde prevalecen los empleados con mejor desempeño y donde se valoran a la gente con iniciativa, y que sean líderes. Fue aplicada de manera directa a cada trabajador, también manifestaron, que optan por reclutar personal solo si es necesario, prefieren trabajar con los colaboradores que tienen en la empresa. Asimismo, Pereda (2014) presentó un estudio: Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba. Con la intención de lograr en nivel educativo de doctor. Su meta fue señalar las destrezas directivas que poseen más valor por los trabajadores de un determinado espacio. Entre ellas se mencionan las destrezas interpersonales, ya que ayudan a llevar una mejor gestión. Su enfoque fue cuantitativo, de nivel exploratorio- descriptivo, donde se describen las características de la variable habilidades directivas. La técnica que empleó fue la encuesta. Se obtuvo la correlación mediante el coeficiente de Spearman de 0.877, lo que muestra que existe una alta relación entre las variables estudiadas. Concluye el estudio que las habilidades de dirección tienen relación influyente de manera asertiva en los liderazgos gerenciales y los procesos administrativos. Además, López y Chaparro (2015) en su indagación: Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral. Para lograr en nivel en administración en la casa de estudios Colegio Mayor de Cundinamarca Colombia. Su meta estudiar la incidencia de la implementación de una estrategia de seguridad industrial en la

productividad de la compañía curtiembre Chimú Murguía Hermanos SAC perteneciente a la Ciudad de Cartagena 2013. La tipología de diseño fue descriptivo - correlacional, no experimental, transversal. El Instrumento que se implementó fueron las encuestas a 134 entidades relacionadas con la salud, fueron su población, al cual se anexaron las áreas: laboral, familia y menor, desarrollo comunitario. Concluyó que se empieza con la variable denominada perfil del cargo del trabajador social, aquí consideran los requisitos propuestos, después se considera las competencias básicas, que son registrada en un cuadro para que este más ordenado, en cuanto a lo prioritario. De la misma manera, Crison (2015) tesis titulada El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, trabajo para lograr el nivel educativo de ingeniero de en la casa de estudios técnica de Ambato – Ecuador. Su objetivo fue mejorar el servicio que brinda la institución. Estudio descriptivo- correlacional, no experimental, transversal. Se empleó la encuesta, cuyo cuestionario a través de un formulario de ítems de tipo cerrado realizadas solo al personal administrativo de la universidad, el cual concluyó identificando que la universidad requiere que los puesto de labores tengan una descripción detallada, ya que el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades causan malestar entre el personal, además que no se puede lograr una mejora en el desempeño de sus funciones por la carencia de programas de capacitación que los motive y ayude a mejorar su trabajo. Además, Bermúdez (2015) Habilidades directivas y desempeño laboral del profesor en educación básica primaria, abril 2015. La meta fue identificar la correlación entre destrezas en la dirección y la variable ejercicio profesional de los maestros. Para cimiento teórico se consideraron diversos autores: Mosley, Megginson y Pietri (2005), y Madrigal (2005), por citar algunos de ellos. La indagación es del tipo descriptivo, correlacional y no experimental. Su prueba fue de 55 maestros y 7 directivos. Se aplicó un cuestionario de 36 preguntas, la cual fue validada por expertos. El estudio tuvo la confiabilidad necesaria mediante pruebas piloto y coeficientes aplicados correctamente. Concluida la investigación, se obtuvo una correlación importante y estadísticamente significativa. Se concluyó que los gerentes de la institución pocas veces muestran sus destrezas interpersonales, además el docente también muestra deficiencias en sus destrezas por lo que se puede afirmar que hay deficiencias en el aspecto profesional del personal tanto directivo como docente. De manera semejante en los antecedentes nacionales se considera las investigaciones realizada por Paredes (2018) en su tesis: Habilidades directivas y la justicia organizacional en las Entidades Educativas,

pertenecientes a la Red N° 2, Ugel 5, SJL, 2017. La meta fue encontrar la correlación entre las variables analizadas. La tipología fue básica- descriptivo, con enfoque cuantitativo - no experimental. La prueba estuvo compuesta de 110 personas a quienes se aplicó el cuestionario; se validaron las variables: habilidades directivas y justicia organizacional con 0,977 y 0.942, con elevada fiabilidad. Concluyéndose, según Rho de Spearman, arrojó 0.706, mostrando una correlación positiva alta, por lo tanto, $p = 0,000$ equivale menos que $P = 0,05$ y su nivel de significativa es al 95%, asumiendo que, si hay relación importante entre la variable estudiadas. Al mismo tiempo, Arévalo (2018) en su tesis: Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018. El propósito fue identificar como se relacionan y en qué nivel, las variables planteadas en el estudio. El método hipotético deductivo, estudio básica -correlacional, cuantitativo- no experimental- transversal. La prueba que tomó se compuso por 278 trabajadores a quienes se encuestó, valorada con el alfa de Cronbach. Se concluyó que 61.9% opinan que la gestión basada en competencias es “deficiente”, por ello se presenta una correlación directa alta, entre las variables estudiadas. Por su parte, Vera (2017) presentó su trabajo Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería, Lima 2016, para optar el nivel de Maestría en Gestión Pública, en la casa de estudios César Vallejo, Lima - Perú. El motivo de esta indagación era identificar la correlación entre las variables analizadas. La base teórica para estudio fue el autor Chiavenato (2011) Estudio básico, descriptivo- correlacional- no experimental- transversal. Cuya muestra fue de 350 personas de la especialidad en enfermería que laboran en el Hospital Nacional del Niño, a quienes se les aplicó una encuesta validada con 0,801. La correlación fue dada por el Rho Spearman siendo el resultado 0.907, lo cual nos indica que existe una alta y significativa relación entre las variables en estudio. Sus resultados arrojaron que se advierte correspondencia esencial entre las variables analizadas, en dicho contexto relacionado con la salud. Según, Medina (2016) en su tesis: Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016, con la intención de alcanzar estudios de maestría en la especialidad en administración educativa por la Universidad César Vallejo, Lima Perú. Su enfoque fue cuantitativo, básico, correlacional, no experimental- transversal, 107 maestros de instituciones técnicas productivos de la UGEL N° 05 SJL se tomaron como muestrario para el estudio. Las conclusiones se obtuvieron analizando las variables, la correlación fue probada por Rho Spearman, por lo tanto, se puede afirmar que se presenta una correlación significativa que

asciende a 0,847** con referencia a las variables estudiadas. Finalmente, Recuenco (2015) en la indagación: Los estilos gerenciales y su influencia en la gestión de instituciones del sector de servicios de la ciudad de Trujillo. Su meta fue identificar los modelos de gerencia utilizados en las entidades de servicios correspondientes al área de finanzas, de telecomunicaciones y de entretenimiento, además su grado de influencia. Se desarrolla en el área de Investigación Aplicada y Descriptiva, aplica el diseño No Experimental – Transaccional. Se encontró como producto que los estilos modelo de gerencia tienen inciden en la variable gestión de las entidades de servicios, donde resaltan los estilos consultivo y participativo.

En el marco teórico de la variable gestión por competencias, Porret (2015) la define como la conducta de expertos o competentes que realizan su mejor trabajo sin pensar en todo momento que deben cumplir irrestrictamente las normas. Donde la competencia profesional reúne dos cualidades básicas conocimientos y capacidades que comprende el comportamiento o actuación positivas que surgen del talento humano (p. 426). Asimismo, Blanco (2017) manifiesta que los trabajadores deben ser competentes y estar impulsados por un actuar netamente profesional; de esta manera podrá aportar de forma significativa a sus labores diarias y no únicamente conformarse con lo que se indique en su manual de funciones. También Chiavenato (2011) nos dice que la gestión por competencias depende de la parte cognitiva, y se despliega para realizar diversas actividades que se relacionan con sus responsabilidades en un determinado espacio. (p.202). García (2016) indica como el condicionamiento de la competencia en el aspecto de trabajo, en este espacio, la persona necesita de sus habilidades para que pueda interactuar con sus funciones de modo adecuado, para ello hace uso de sus destrezas para que pueda efectuar sus actividades de manera eficiente, además en este proceso también aprende y va perfeccionando sus talentos. De la misma forma, Díaz (2008) sostiene que es el conglomerado de destrezas que emplea en tareas específicas, basando sus acciones en el respeto hacia las normas y hacia las personas. Para Spencer y Spencer (1993) son cualidades relacionadas directamente con la personalidad, a través el cual se reflejan lo comportamientos relacionados al desempeño en el puesto de trabajo (p 80). De igual forma, Tobón (2006) percibe como una característica interna de una persona o individuo que se relaciona a una forma de efectividad alta en una labor; las destrezas son formas particulares de conductas y pensamientos lo cual hará que puedas sobresalir de los demás si tienes una personalidad

sobresaliente a los demás. Finalmente, Vargas, Casanova y Montanaro (2014) precisaron que son las destrezas en el trabajo que consiste en hacer las actividades de forma eficiente, empleando toda su sabiduría y sus habilidades, con la intención de lograr metas. (p.30). Es decir, cuando los trabajadores desempeñan una actividad de trabajo de manera efectiva, en la cual involucran toda su sapiencia y destrezas para lograr los metas deseados, podemos hablar de competencia laboral. Las dimensiones que se consideran para esta variable son:

Dimensión 1: **Competencias emocionales o sociales**, según Porret (2015) son las que se dan por influencia de la empresa, con el objetivo de tener un mayor rendimiento en el desempeño de sus colaboradores, en la práctica, solo algunos practican el hecho de brindarle a sus trabajadores un ambiente adecuado. El trabajo no solo es un asunto de arte, sino también de vincularse en el ámbito de individuos, saber cuáles son los intereses de la empresa y aportar beneficio a la misma (p.428). De este modo, Rábago (2015). Las competencias emocionales es lo que algunas personas poseen y utilizan en comparación a otras, por lo que esto los convierte en más eficiente en situaciones determinadas.

Dimensión 2. **Competencias técnicas o específicas**, son los conocimientos que los trabajadores van adquiriendo en el tiempo en los diversos centros de estudios o instituciones en donde han laborado y van sumando experiencias, están referidas a los talentos vinculadas directamente con el aspecto rentable, podría resumirse como dominar un oficio, reparar maquina, atender llamadas de reclamos, etc. (Porret, 2015, p. 247). De tal forma, Sagi-Vela (2004) se refiere a la sabiduría que tienen una persona, ya sean por instrucción o por experiencia, lo cual pondrá en práctica cuando realice una actividad que forma parte de las responsabilidades de un puesto de trabajo, donde sus destrezas lo ayudarán a tener un mejor desempeño.

Dimensión 3: **Competencias corporativas**, las competencias corporativas nacen de la combinación de los conocimientos, los procesos de producción y la tecnología, si esto se lleva acabo con habilidad y una adecuada gestión y supervisión se puede traducir como una ventaja competitiva. (Porret, 2015, p. 249). Finalmente, Vera (2016) es decir, permite que la organización debe ofrecer ambientes de trabajo donde la persona desplégue sus habilidades que le permitirán realizar actividades cada vez mejores, por lo que la productividad será mayor, trayendo más ganancias para la empresa. Se trata de crear un

trabajo en equipo, donde se coordine las actividades para que todos se direccionen hacia el mismo lugar, alcanzando la mejora de la organización.

Asimismo, la **importancia de la gerencia por competencia**, Guevara (2014) los modelos de competencia son consideradas herramientas esenciales para ser aplicadas a la administración del talento humano dentro de una empresa, cuando existe más habilidades, la empresa se desarrollará más rápido y generará mayores utilidades (p.79).

Cartaya (2016), señaló la adquisición de conocimientos le brinda a la persona un panorama más completo de la realidad, por lo cual se puede afirmar que una persona preparada, es capaz de lograr un trabajo más eficiente cada día. Por ello, se debe valorar la intención de mejorar como persona y como trabajador, ya que este tipo de personal va perfeccionando sus habilidades con el tiempo. Durante el reclutamiento se debe tomar en cuenta estos aspectos para seleccionar un profesional que tenga la visión de crecer y mejorar su desempeño en una empresa.

Continuando, es importante considerar el enfoque teórico de la gestión por competencia, se tiene el modelo conductual, se refiere al individuo que trabaja con más eficiencia, desarrollando adecuadamente sus y obtiene mejores resultados en la empresa. Estas actitudes en el trabajador traen beneficios para la empresa, por ende, este trabajador está considerado como buen elemento y se le asignó responsabilidades que sabrá afrontar con responsabilidad. (Mertens, 1996). Este modelo de Competencia tiene como definición: “Habilidad visible que conduce a alcanzar metas en un lugar determinado”. (Mertens, 1996, p. 61). Boyatzis (1982) citado en HayGroup (2006) precisó “Cualidades que son parte de una persona que está ligada al buen desempeño de su trabajo, por ende, es beneficio para la organización.” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 2006, p. 28), Spencer y Spencer (2015) manifestó que: “Es una cualidad innata al ser humano que está ligada a forma de realizar las actividades de manera eficiente para alcanzar metas.” (p.122). De otra manera, se refiere a una forma de trabajo que sobresale de los demás, se demuestra en una determinada área de labor, donde se pretende identificar a los mejores en esa actividad. Consiste en identificar características sobresalientes en una persona que desempeña labores en una empresa. Para ello se emplean instrumentos que facilitan identificar a elementos que ayuden a alcanzar el éxito (HayGroup, 2006).

También, el Modelo funcional, en este modelo está centrado en las ideas de la escuela funcionalista del área de sociología, es una adaptación de los sistemas que cimientan su trabajo en la formación y adiestramiento de las personas en el ámbito profesional, según sean los requerimientos del mercado. Para ellos, las empresas son sistemas que deben ser abiertos a la sociedad, ya que su funcionamiento depende de las personas (Mertens, 1996). Definen a competencia: “Habilidad que tiene el ser humano para realizar actividades de modo concreto.” (Maisselot, 2005, p. 78). “Conglomerado de aptitudes y comportamientos de una persona en el ámbito profesional para que pueda desempeñar funciones en el área donde haya sido asignado.” (Fernández, 2015, p.34) y *el Modelo constructivista*, está relacionado con las interacciones que tienen los equipos con un determinado entorno, para evaluar a una persona se le analiza cómo reacciona como parte de un equipo y frente a otros grupos, cumpliendo una determinada función. Es una corriente que se centra en darle la importancia adecuada a la persona y al aporte que puede brindar al equipo de trabajo en el cual se desarrolla, desplegando sus habilidades para contribuir a alcanzar las metas de la empresa. (Mertens, 1996, citado en Novik y Gallart, 1997), identifica las habilidades de una persona se aconseja que debe ser al final de la jornada para verificar si llegó o no a los objetivos, en su centro de labores y con todos los elementos que puedan intervenir en su desempeño. Ya que se sabe que cuando una persona interactúa con todos los elementos que pasa su trabajo, la información será más verídica. Las habilidades conllevan a la persona a mejorar cada día, cada área del talento humano debe enfocar sus trabajos en gestionar políticas que motiven al personal a seguir mejorado cada día su desempeño dentro de la organización.

En el marco teórico de la variable **habilidades directivas** según Katz (1974) el gerente debe ser un líder, dejando de lado las características de los directores antiguos. Debe poner en práctica procesos modernos que apoyen a la empresa a mejorar su productividad, en la organización, contribuyendo a promover ambientes de trabajo saludables, propiciando el trabajo en equipo y motivando al compromiso como parte de la entidad (p. 24). Del mismo modo, Lamothe y Reyes (2013) sostienen que las destrezas son visualizadas de forma inmediata, dado que se manifiesta en su conducta frente a una circunstancia. Cada individuo tiene una cualidad distinta que otra persona, ello se despliega cuando la persona tiene una responsabilidad en un área, donde se le encomendado un trabajo, debe ser comprometido y realizarlo de manera efectiva. Sin embargo, Whetten y

Cameron (2011) sostienen que las destrezas de los directivos se reflejan en su comportamiento. Sus cualidades son fácilmente verificables, ya que se podrán visualizar cuando interactúa con el equipo al cual dirige con una gestión democrática, solo así se le puede considerar como líder (p. 8). Asimismo, Aburto (2011) en este sentido, indica que, las destrezas directivas deben ser parte de los directivos, con el objetivo de actuar apropiadamente y con sencillez, mediante comportamientos examinables y que permita obtener ciertos productos. Igualmente, Hellriegel, Jackson, Slocun y Franklin (2017) sostuvo que es el conglomerado de saberes, conductas que requiere un individuo para cumplir con sus labores, dentro de una organización (p.5). Por otra parte, García (2015) percibe que las habilidades en el contexto de la educación son las destrezas que un líder debe tener para desplegar sus habilidades y actitudes de modo efectivo en un colegio. Además, Jafarzadeh (2013) asegura que es la destreza de transformar la sabiduría en actuación para desempeñarse de manera adecuada. En las organizaciones es ayudar a cumplir su trabajo de la mejor manera frente a las responsabilidades que se le ha asignado (p.76). También, Gómez y Pintado (2017) expusieron sobre un gerente educativo debe direccionar a su equipo de trabajo aplicando el liderazgo. Donde muestra sus saberes que una persona ha adquirido a lo largo de su experiencia. Por ello, los gerentes de la educación tienen la ventaja de que el gobierno invierte en sus capacitaciones a través del Ministerio de Educación. Sin embargo, el autor, dice que los entes requieren trabajadores con preparación para trabajar de manera responsable, así por ejemplo un director debe asumir el reto de administrar un espacio o entidad de manera eficiente, desplegando sus saberes y habilidades para afrontarlo de la mejor manera, convirtiéndose en alguien innovador y resuelva las dificultades de manera novedosa y siempre al servicio de la comunidad. (Cerro, 2010, p.56). De igual forma, Naranjo (2015) ello se puede comprobar como ejemplo, en la realidad de las escuelas de alto desempeño, donde los gerentes deben desplegar sus saberes para que puedan administrar de la menor manera el colegio que tienen a sus cargos a través de la implementación de grupos de interaprendizaje en favor del ámbito escolar.

Las dimensiones que se manejan para esta variable son: Dimensión 1. **La habilidad conceptual**, según Katz (1974) las denomina destrezas referidas al ámbito del conocimiento que debe poseer el director para afrontar los problemas, implicando las diferentes áreas que intervienen (p.10). Igualmente, usar un juicio sensato, tomar

decisiones pensando en las consecuencias, hacer las cosas de manera creativa, tratando de menguar al máximo las consecuencias negativas, aplica las diferentes perspectivas de la situación analizada para que pueda hacer la elección de la estrategia pertinente para la circunstancia (Londoño, 2014, p. 34). También, Guadalupe (2000) propone que se incluyan la enseñanza de ciertos factores en la formación de líderes, para cumplir con sus compromisos de manera apropiada y se refuerce con los demás aspectos que están presentan en el proceso administrativo de una entidad. (p. 26). Es decir, este tipo de líderes serán los que sean capaces de afrontar retos para la mejora del manejo de la empresa educativa, para que cumpla con sus objetivos en un determinado tiempo, Ya que las personas idóneas serán las que planteen soluciones creativas para que pueda salir adelante y mejorar su servicio.

Dimensión 2. **Habilidades humanas**; según Katz (1974) lo más importante es que la persona logre dominar las actividades que están relacionadas con su puesto de trabajo, para que la organización se beneficie con su buen desempeño, ya que crecerá la productividad y habrá menos errores en los procesos (p. 10).

Las destrezas del individuo, según Stoner, Freeman y Gilbert (1993) los directivos con destacadas cualidades de humanidad obtendrán mejores resultados con los trabajadores, aplicando una buena comunicación, motivándolos y otorgándoles apertura para expresar sus ideas; los resultados se podrán observar en los servicios hacia los educandos de los colegios. Cualidades que necesita el gerente para manejar una empresa, ya que ser líder tendrá una mejor comunicación con sus colaboradores y podrá desempeñar adecuadamente sus funciones (p. 21).

Dimensión 3. **Habilidades técnicas** según Katz (1974), son aprendizajes referentes a sus actividades relacionadas con su trabajo, en este caso la función de dirigir una entidad, haciendo uso de mecanismos que le faciliten realizar procesos adecuados. Es decir, destreza para utilizar la sabiduría técnica, para realizar sus funciones. (p. 172). Sin embargo, Pérez y Rosales (2015), sostienen que se encuentran relacionadas con las estrategias que emplea un gerente para solucionar problemas de un área determinada. Aplica sus experiencias y conocimientos para hacer sus actividades de manera formal. (p. 56). Se refiere a que las destrezas son los mecanismos tangibles e intangibles que se

emplean para implementar las actividades en la empresa a su cargo. Las destrezas del ámbito técnico, Robbins y De Censo (2008) manifestaron: “son básicas para el directivo, para planear los procesos en un área especializada que está ligada a su profesión” (p.45).

De esta manera, se puntualizó la importancia de las destrezas directivas, son esenciales, debido a que permiten que el gerente de un colegio pueda direccionar las actividades de la entidad para alcanzar las metas que se han propuesta. Rol que cumplen los directivos con la administración del talento humano, Dhiman (2016) percibe que el triunfo de las compañías está fundamentado en brindar atención a los colaboradores y a sus clientes, puesto que los primeros se encargan de las actividades de la empresa y los segundos son aquellos que le brindan utilidades a la empresa. Ambos son la razón de ser de una compañía. Es decir, que los gerentes educativos deben mostrar que se identifican con la organización que dirigen para que logren resultados positivos. (p. 23). Finalmente, las habilidades son esencial para dirigir una empresa o entidad educativa, ya que serán las armas que tenga el director para afrontar las dificultades en el manejo gerencial. Aplicará sus destrezas sociales para poder coordinar con su equipo de trabajo y necesita creatividad para plantear propuestas novedosas ante la problemática de los estudiantes. Con la intención de mejorar el servicio educativo. También Aguilar (2014) sostiene que una organización refleja las cualidades de su personal, y que muestran resultados de un trabajo coordinado con la intención de que los resultados sean mejores. El director está comprometido con la marcha del colegio, siendo la evidencia los resultados que se obtengan frente a la situación. (p. 56). Debido a esto, los gerentes de la educación deben recibir constantes capacitaciones para que puedan enfrentar las diversas problemáticas de los colegios, ya que es el que dirige y debe contar con los mecanismos necesarios para que sus trabajos sean importantes, y le ayude a desarrollar capacidades que le brinde el éxito a su escuela.

La clasificación de las destrezas directivas, según Goyal (2013), las habilidades personales: Como una persona aplica sus habilidades para solucionar problemas. Manejando adecuadamente sus emociones e interactuando en un grupo social. Habilidades interpersonales: Cuando la persona sea capaz de trabajar en equipo, respetando las diferencias y practicando la empatía. Habilidades de dirección de personas: Relacionado con el liderazgo y el manejo de conflictos. Es decir, las personas con habilidades suelen

alcanzar la cúspide de los trabajos en equipo, ya que, al interactuar con los demás integrantes de su equipo, despliegan sus habilidades personales y las sociales para que puedan resolver conflictos y proponer alternativas de solución para mejorar la empresa (p. 67)

Por otro lado, las **particularidades de las habilidades de dirección**, son importantes, la proporción dice, Mochón, Mochón y Saénz (2014), sostienen en primer lugar se debe considerar a las habilidades que emplea una persona para resolver problemas. Segundo, Relacionado con las habilidades emocionales y que fluyen cuando se interrelacionan con los demás individuos. Tercero, cada día se puede mejorar las habilidades, solo necesita practica constante para mejorar el manejo de un sistema. Cuarto, las habilidades fluyen de manera simultánea, ya que para interactuar en un medio son necesarias varias habilidades a la vez. Quinto, la mayoría de ellas están enfocadas en el desarrollo de actividades dentro de un espacio determinado (p.15).

En la investigación se formula el siguiente problema general que guía a todo el trabajo ¿Cuál es la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?

Los problemas específicos mencionan: a) ¿Cuál es la incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?, (b) ¿Cuál es la incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?, (c) ¿Cuál es la incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?

De acuerdo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) en la justificación teórica, se llegó a obtener información relevante con fuentes confiables a la gestión por competencia en las habilidades directivas para nutrir las teorías, se tomaron las acciones correctivas, con la intención de solucionar las dificultades surgidas en esta realidad que ha sido analizada, empleando indicadores que brindar datos que se estudian para poder brindar estrategias que soluciones problemáticas similares. Por lo tanto, es medular seguir investigando sobre la

gestión por competencia en las habilidades directivas. Asimismo, en la justificación práctica, esta investigación ayudó a solucionar los problemas que acontecen sobre la gestión por competencia en las habilidades directivas en las Instituciones Educativas, mediante este estudio se analizará las diversas variables y dimensiones para obtener los objetivos trazados por la institución, las variables presentadas son muy importantes ya que en la actualidad si no se consideran estas variables no se podrá alcanzar el éxito ni los objetivos. Por último, la justificación metodológica; el desarrollo del actual trabajo se efectuó con la colaboración de los empleados de recursos humanos, valiéndose de encuestas como técnica de recolección de datos, para obtener cifras de incidencia óptimas para conseguir productos eficientes.

En la presente investigación se expone una hipótesis principal como: Existe incidencia en la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019. Asimismo, se consideró hipótesis específicas pertinente a: (a) Existe incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, (b) Existe incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, (c) Existe incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Se detalla el objetivo general de la siguiente manera: Determinar la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019. Los objetivos específicos relativo a: a) Determinar la incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, (b) Determinar la incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, (c) Determinar la incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Enfoque

El presente estudio se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo. Valderrama (2013) consistió en realizar la medida de las variantes y se muestran los productos de la evaluación en valores numéricos y el estudio estadístico para predominar guías de conducta y comprobar teorías. Es decir, es una forma de llevar el estudio; como un camino a seguir que elige el investigador, con la finalidad de desarrollar el mismo (p. 106).

Tipo

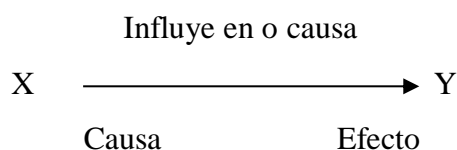
El tipo de investigación fue aplicada, según Behar (2008), la finalidad radica en formular nuevas teorías o cambiar las existentes, en incrementar conocimientos científicos o filosóficos, no obstante, sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (p. 19). Asimismo, el autor mencionado indicó el nivel de investigación es explicativa, porque consiste en explicar el fenómeno, al buscar la aclaración de conductas de las variantes (p. 45).

Diseño

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se supeditó a prueba las variables de estudio. Es transversal porque se mide las variables en un espacio y tiempo único. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

Para el presente trabajo se asumió el diseño correlacional causal, 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



X: Variable independiente: Gestión por competencia

Y: Variable dependiente: Desarrollo de las habilidades directivas

2.2. Operacionalización de variable

Definición conceptual de las variables.

Variable X. Gestión por competencia

Porret (2015) señaló que la competencia profesional viene a ser una conglomeración de saberes y talentos que acceden el desarrollo de la actividad profesional conforme a las demandas de la producción y el empleo.

Variable Y. Habilidades directivas

Katz (1974) definió que los gestores que simplemente ordenan y aquellos que ponen en práctica la metodología administrativa dentro de una organización, sean privados o públicos, empleando ciertas posturas y motivaciones (p. 24).

Definición operacional de las variables.

Variable X. Gestión por competencia

La gestión por competencia fue medido a través de un cuestionario politómico de 22 ítems, con cinco escalas de valoración y que mide las dimensiones como: competencias emocionales, competencias técnicas o específicas y competencia corporativa.

Variable Y. Habilidades directivas

En las habilidades directivas fue medido a través de un cuestionario politómico de 20 ítems, con cinco escalas de valoración y que mide las dimensiones como: Habilidades conceptuales, habilidad humana y habilidades técnicas.

Tabla 1

Operacionalización de la variable gestión por competencia

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Competencias emocionales y sociales	Resolución	1	Escala ordinal		
	Dinamismo	2			
	Deber	3	Nunca (1)		
	Talento de Aprendizaje	4	Casi nunca (2)	Malo	
	Rendimiento	5	A veces (3)	[12 – 27]	
	Permisividad	6	Casi siempre (4)	Regular	
	Dirección	7	Siempre (5)	[28 – 43]	
	Colaboración en equipo	8		Bueno	Malo
	Autocontrol	9		[44 – 60]	[22 – 50]
	Facilidad de Comunicación	10			Regular
	Habilidad de trato	11			[51 – 79]
	Resultado de logro	12			Bueno [80 – 110]
Competencias técnicas específicas	Destreza laboral	13,14		Malo	
	Capacidad de relacionarse con el aspecto productivo	15,16		[4 – 8]	
				Regular [9 – 13]	
			Bueno [14 – 20]		
Competencias corporativas	Tecnología	17,18		Malo	
	Proceso de producción	19,20		[6 – 13]	
	Conocimiento	21, 22		Regular [14 – 21]	
				Bueno [22 – 30]	

Nota: Adaptación Porret (2015)

Tabla 2

Operacionalización de las habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y Rango de la variable
Habilidades conceptuales	Grupo de labores	1,2,7,4,5,6			
	Proyecto	7, 8		Desfavorable [8 – 17]	
	Organización Estructural		Escala ordinal	Favorable [18 – 28]	
	Reglas de funcionamiento		Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Muy favorable [29 – 40]	
Habilidades humanas	Guía al personal	9,10,11,12			Desfavorable [20 – 45]
	Planificación				Favorable [46 – 72]
	Estimula al personal	13,14,15,16,17		Desfavorable [9 – 20]	Favorable [46 – 72]
	Promueve buena relación			Favorable [21 - 32]	Muy favorable [73 – 100]
Habilidades técnicas	Colabora con el personal			Muy favorable [33 – 45]	
	Agiliza información				
	Maneja a su grupo				
	Efectúa las actividades administrativas				
Habilidades técnicas	Indica interés	18,19,20		Desfavorable [3 – 6]	
	Encamina las actividades			Favorable [7 – 10]	
	Suscita la participación			Muy favorable [11 – 14]	
	Propone acciones				
	Ejecuta sus metas				

Nota: Adaptación Katz (1974).

2.3. Población, muestra y muestreo.

Población.

Para Fracica (como se citó en Bernal, 2016), “la población es la agrupación de todos los componentes a los cuales se refiere la investigación. (p.164). Por lo tanto, la población fue comprendida por 318 maestros de la Red mencionada.

Tabla 3

Población de docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019

N°	Instituciones.	Nivel	Cantidad de docentes
1	I.E.I.N°60	Inicial	5
2	I.E.I.N°70	Inicial	8
3	I.E.I.N°74 “Los Próceres	Inicial	8
4	I.E.I.N°93.Vent-Alta	Inicial	10
5	I.E.I.N°106-Hijos De Ventanilla-Alta	Inicial	4
6	I.E.I.N°143-Vent-Alta	Inicial	5
7	CEBE-Ventanilla	Especial	12
8	I.E.4020”Jose Santos Chocano	Primaria	7
9	I.E. Nuestra Señora De Belén	Primaria	18
		Secundaria	43
10	I.E.5051”Virgen de Fátima”	Primaria	22
		Secundaria	37
11	I.E. Virgen de La Merced	Primaria	20
12	I.E.N°5137-Vent.Alta.	Primaria	10
		Secundaria	12
13	I.E.N°5096-Hijos de Ventanilla	Primaria	10
14	I.E.N°5053-Víctor Andrés Belaúnde	Primaria	31
15	CETPRO-Ventanilla	Tecnológico	12
16	Fe y Alegría – 29	Primaria	19
		Secundaria	25
Total			318

La muestra en naturaleza, es un subgrupo de los habitantes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175). La cual está con integrada a través de 164 trabajadores con particularidades similares al de la población.

Tabla 4

Muestra de docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019

Inst.educ.	Nivel	Cuantía de docentes
I.E. Nuestra Señora de Belén	Primaria	18
	Secundaria	43
I.E.5051"Virgen de Fátima"	Primaria	22
	Secundaria	37
Fe y Alegría – 29	Primaria	19
	Secundaria	25
Total		164

Muestreo

El tipo de muestreo es no probabilístico intencionada es decir por conveniencia donde los Sujetos son elegidos dada lo conveniente a lo próximo y cercanía de los sujetos para el indagador.

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

Se empleó como técnica la encuesta, según Carrasco (2014, p.318) es un arte para la indagación, exploración y recolección de datos, por intermedio de interrogantes directa o indirectamente a los individuos.

Se empleó el instrumento tipo cuestionario, siendo grupos de preguntas estructuradas. Los mismos que ahorran tiempo.

Para la validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 jueces, quienes consideraron que es aplicable, dándoles así la validez respectiva.

Tabla 5

Validación de los instrumentos por juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Mg. Lenin Enrique Fabián Rojas	Aplicable
Experto 2.	Dr. Darién B Rodríguez Galán	Aplicable
Experto 3.	Mg. Cerafin Urbano Virginia Asunción	Aplicable

Según, Sánchez y Reyes (2016) la confiabilidad es el grado de solidez de la calificación obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de cálculos tomadas con el mismo sondeo.

Tabla 6

Rango de valor de Alfa de Cronbach Niveles

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

Tabla 7

Estadística de fiabilidad de gestión por competencia

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0.923	22

Para el desarrollo de la prueba piloto se utilizó el coeficiente del alfa de Cronbach proporcionó como valor 0,923 lo que expresa que existe una confiabilidad es alta.

Tabla 8

Estadística de fiabilidad de desarrollo de las habilidades directivas Estadística

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0.961	20

Para el desarrollo de la prueba piloto se utilizó el coeficiente del alfa de Cronbach proporcionó como valor 0,961 lo que expresa que existe una confiabilidad es alta.

2.5. Procedimiento

Una vez que los instrumentos fueron validados y se sometieron a la evaluación de la confiabilidad se procedió a recoger la información utilizando dos cuestionarios uno para la variable gestión por competencias y el otro para las habilidades directivas.

2.6. Métodos de análisis de datos

Se efectuó el experimento piloto adquiriendo un producto perfecto para aplicar la muestra de estudio mediante Alfa de Cronbach, de esta manera se desarrolló los resultados representativos gracias a tablas y figuras. La premisa mediante la regresión ordinal.

Se administró la estadística descriptiva e inferencial.

2.7. Aspecto ético

La investigación que se llevó acabo contó con el consentimiento los directivos donde se realizó el estudio. La producción es de autoría del alumno en un 75%, el 25% restante será tomado de fuentes.

III. RESULTADOS

Análisis descriptivo de los resultados.

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la gestión por competencia y habilidades directivas.

		Habilidades directivas			Total
		Desfavorable	Favorable	Muy favorable	
Gestión por competencia	Malo	27 16,5%	16 9,8%	5 3,0%	48 29,3%
	Regular	14 8,5%	44 26,8%	23 14,0%	81 49,4%
	Bueno	6 3,7%	23 14,0%	6 3,7%	35 21,3%
Total		47 28,7%	83 50,6%	34 20,7%	164 100,0%

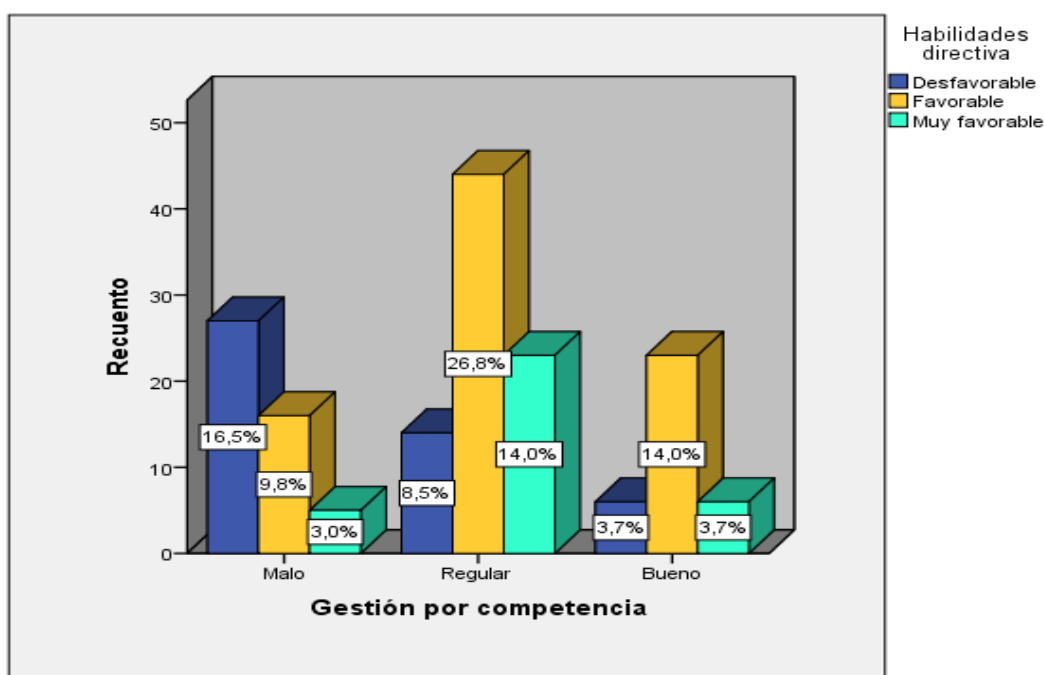


Figura 1. Percepción de gestión por competencia y habilidades directivas.

Se advierte que el 49,4% de los maestros manifiestan que la gestión por competencia en la Instituciones, es regular. También se dice que el 29,3% de los educadores declaran que la gestión por competencia es malo y el 21,3% de los docentes expresan que la gestión por competencia es bueno. Asimismo, el 50,6% de los docentes opinan que la habilidad

directiva es favorable, el 28,7% de los docentes revelan que la habilidad directiva es desfavorable y el 20,7% de los pedagogos enuncian que la habilidad directiva es muy favorable.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la competencias emocionales o sociales y habilidades directivas.

		Habilidades directiva			Total
		Desfavorable	Favorable	Muy favorable	
Competencias emocionales o sociales	Malo	11 6,7%	18 11,0%	7 4,3%	36 22,0%
	Regular	23 14,0%	39 23,8%	11 6,7%	73 44,5%
	Bueno	13 7,9%	26 15,9%	16 9,8%	55 33,5%
Total		47 28,7%	83 50,6%	34 20,7%	164 100,0%

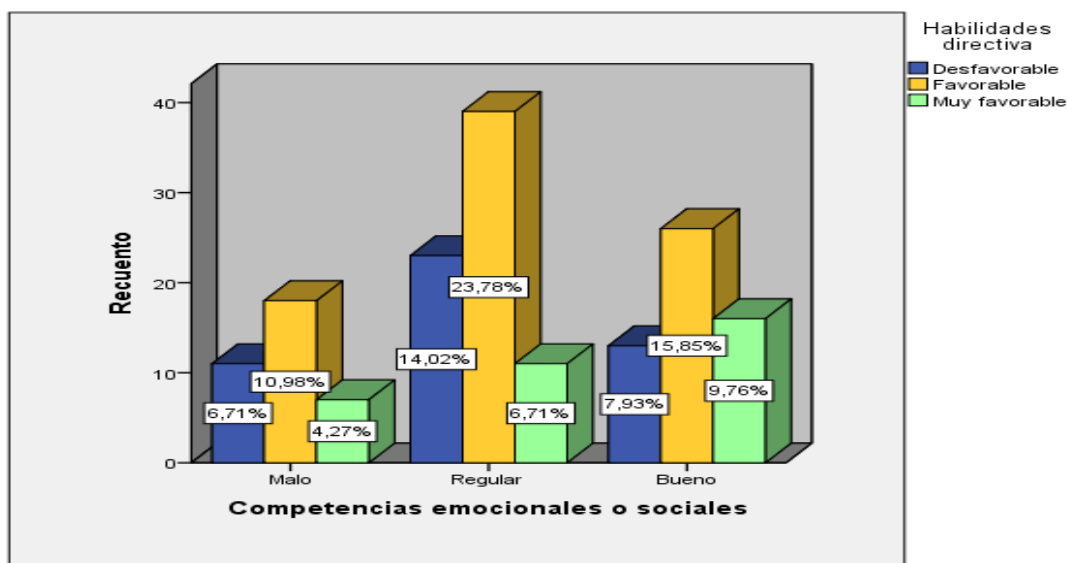


Figura 2. Percepción de competencias emocionales o sociales y habilidades directivas.

Se contempla que el 44,5% de los instructores expresan que la competencias emocionales o sociales es regular, el 33,5% de los docentes exteriorizan que la competencias emocionales o sociales es bueno y el 22% de los educadores opinan que la competencias emocionales o sociales es malo. Asimismo, el 50,6% de los docentes enuncian que la habilidad directiva

es favorable, el 28,7% de los docentes declara que la habilidad directiva es desfavorable y el 20,7% de los profesores notan que es muy favorable.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las competencias técnicas o específicas y habilidades directivas

	Habilidades directiva			Total
	Desfavorable	Favorable	Muy favorable	
Competencias técnicas o específicas	22	7	0	29
Malo	13,4%	4,3%	0,0%	17,7%
Regular	17	50	19	86
Bueno	10,4%	30,5%	11,6%	52,4%
Total	8	26	15	49
	4,9%	15,9%	9,1%	29,9%
Total	47	83	34	164
	28,7%	50,6%	20,7%	100,0%

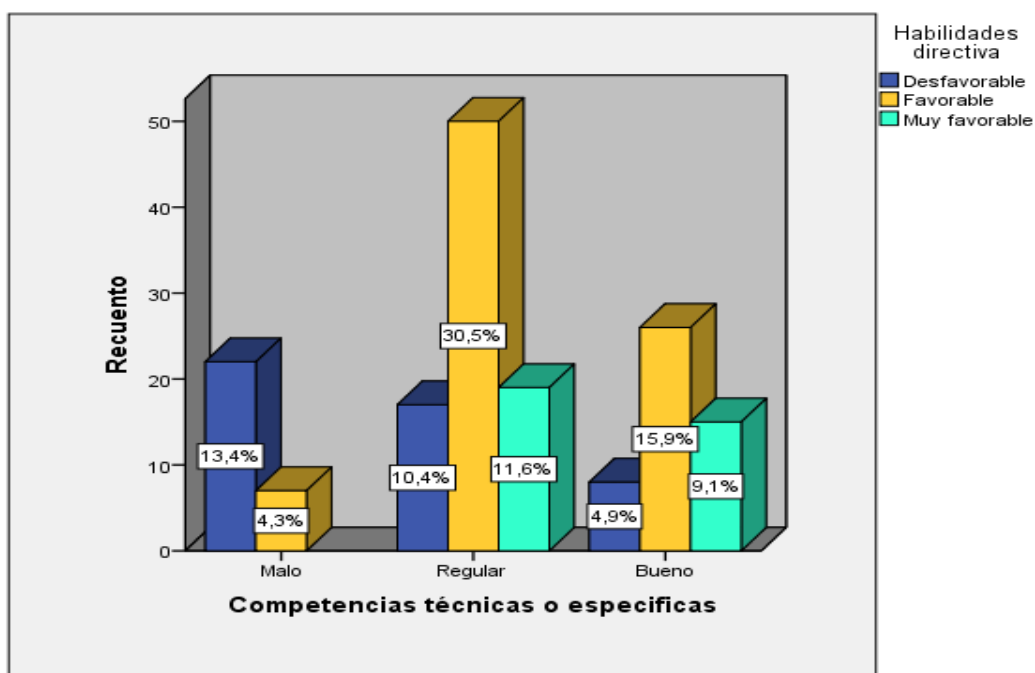


Figura 3. Percepción de competencias técnicas o específicas y habilidades directivas.

Se analiza que el 52,4% de los instructores manifiestan que las competencias técnicas o específicas son regular, el 29,9% de los educadores revelan que las competencias técnicas o específicas es bueno y el 17,7% opinan que es malo. Asimismo, el 50,6% de los docentes

indican que la habilidad directiva es favorable, el 28,7% declaran que es desfavorable y el 20,7% expresan que la habilidad directiva es muy favorable.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las competencias corporativas y habilidades directivas.

		Habilidades directivas			Total
		Desfavorable	Favorable	Muy favorable	
Competencias corporativas	Malo	28 17,1%	10 6,1%	11 6,7%	49 29,9%
	Regular	16 9,8%	51 31,1%	16 9,8%	83 50,6%
	Bueno	3 1,8%	22 13,4%	7 4,3%	32 19,5%
Total		47 28,7%	83 50,6%	34 20,7%	164 100,0%

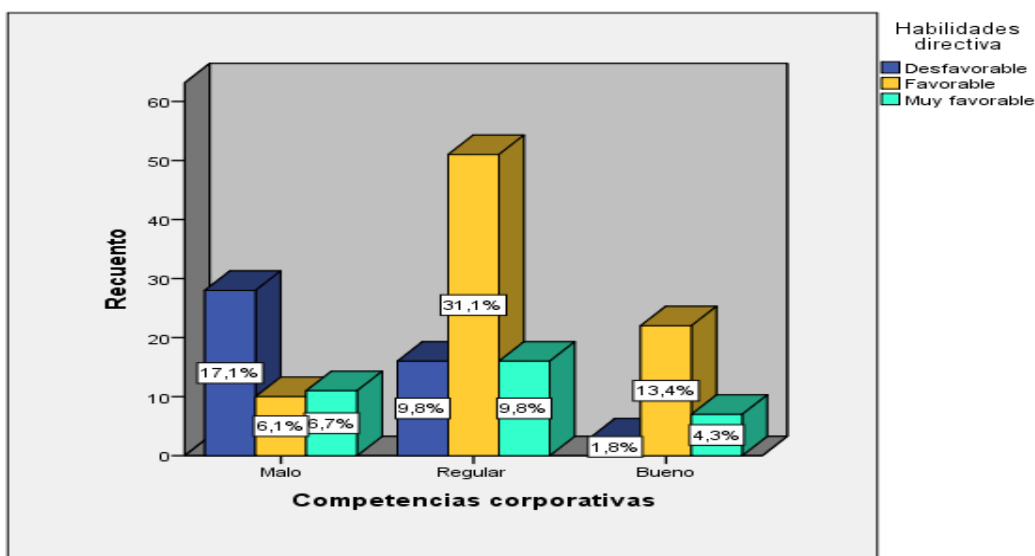


Figura 4. Percepción de competencias corporativas y habilidades directivas.

Se examina que el 50,6% de los enseñantes exponen que las competencias corporativas son regulares, el 29,9% expresan que la competencia corporativa es malo y el 19,5% reflejan que la competencia corporativa es bueno. Asimismo, el 50,6% de los formativos opinan que la habilidad directiva es favorable, el 28,7% de los docentes señalan que la habilidad directiva es desfavorable y el 20,7% declaran que es muy favorable.

Estadístico inferencia – prueba de hipótesis

Tabla 13

Prueba de normalidad de la gestión por competencia y las habilidades directivas

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencia	,185	164	,000
Habilidades directivas	,283	164	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad indica que la distribución proviene de una distribución no normal, permitiendo hacer uso de la estadística no paramétrica.

Hipótesis general

H₀: No existe incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

H₁: Existe incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Tabla 14

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	49,561			
Final	26,271	23,291	2	,000

Función de enlace: Logit.

El resultado de la prueba de verosimilitud y Chi-cuadrado (23,291) donde $p: ,000 < \alpha: ,00$ significa que se debe aceptar la dependencia de la variable gestión por competencia sobre el desarrollo de las habilidades directivas.

Tabla 15

Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables

Cox y Snell	.378
Nagelkerke	.429
McFadden	.223

Función de enlace: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían exhibiendo es la dependencia porcentual de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, involucrando que la variabilidad de desarrollo de las habilidades depende el 42,9% de la gestión por competencia.

Tabla 16

Presentación de los coeficientes de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas

		Estimación n	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[habilidades directivas 1 = 1]	-1,256	,349	12,995	1	,000	-1,939	-,573
	[habilidades directivas 1 = 2]	1,256	,349	12,995	1	,000	,573	1,939
Ubicación	[gestión por competencia 1=1]	-1,428	,443	10,404	1	,001	-2,296	-,560
	[gestión por competencia 1=2]	1,323	,391	12,682	1	,000	,544	1,090
	[gestión por competencia 1=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se examina en el gráfico, la puntuación Wald para el modelo probado expresa que la gestión por competencia aporta elocuentemente a la predicción de la variable desarrollo de

las habilidades directivas (Wald 12,682; y $p: ,000 < \alpha: ,01$), producto que admite confirmar en la medida que mejora la gestión por competencia también acrecentará la eficiencia de desarrollo de las habilidades directivas.

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

H_1 : Existe incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Tabla 17

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las competencias emocionales en el desarrollo de las habilidades directivas.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Solo intersección	49,561			
Final	26,271	44,705	2	,000

Función de enlace: Logit.

El resultado de la tabla 17, la prueba de verosimilitud y Chi-cuadrado (44,705) donde $p: ,000 < \alpha: ,00$ significa que se debe aceptar la sujeción de la dimensión de la gestión competencias emocionales o sociales sobre el desarrollo de las habilidades directivas.

Tabla 18

Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables cuadrado

Cox y Snell	.311
Nagelkerke	.354
McFadden	.177

Función de enlace: Logit.

Según el resultado, denota que el 35,4% de la variación del desarrollo de las habilidades directivas esta expresada por la gestión de competencia emocionales.

Tabla 19

Presentación de los coeficientes de la competencia emocionales en el desarrollo de las habilidades directivas

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[habilidades directivas1 = 1]	-1,297	,283	21,006	1	,000	-1,852	-,743
	[habilidades directivas1 = 2]	,991	,273	13,156	1	,000	,456	1,527
Ubicación	[Competencias emocionales sociales1=1]	o -,459	,408	1,262	1	,261	-1,259	,342
	[Competencias emocionales sociales1=2]	o -,593	,442	5,478	1	,002	-1,263	,077
	[Competencias emocionales sociales1=3]	o 0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Como se advierte en la tabla 19, podemos mencionar que la estima Wald de 5,478, para el modelo aplicado estaría precisando que la competencia emocional aporta representativamente a la predicción de las habilidades directivas dado que $p: ,000 < \alpha: ,02$ por lo que se infiere que la competencia emocional incurre significativamente en el desarrollo de habilidades directivas, lo que es igual a rechazar la hipótesis nula y acepta la investigación.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

H₁: Existe incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Tabla 20

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las competencias técnicas en el desarrollo de las habilidades directivas.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	61,604			
Final	21,871	39,733	2	,000

Función de enlace: Logit.

El producto dice que, la prueba de verosimilitud y Chi-cuadrado (39,733) donde $p: ,000 < \alpha: ,00$ significa que se debe aceptar la supeditación de la dimensión de las competencias técnicas sobre el desarrollo de las habilidades directivas.

Tabla 21

Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables cuadrado coeficnte de determinación

Cox y Snell	,215
Nagelkerke	,247
McFadden	,118

Función de enlace: Logit.

Según la prueba de Nagelkerke que indica que el 24,7% de la variación del desarrollo de las habilidades directivas está sustentada por las competencias técnicas.

Tabla 22

Presentación de los coeficientes de la competencia técnica en el desarrollo de las habilidades directivas.

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[habilidades directivas1 = 1]	-1,753	,324	29,226	1	,000	-2,389	-1,118
	[habilidades directivas1 = 2]	,880	,290	9,216	1	,002	,312	1,448
Ubicación	[Competencias técnicas o específicas1=1]	-2,927	,541	29,255	1	,000	-3,988	-1,866
	[Competencias técnicas o específicas1=2]	-2,367	,350	18,102	1	,000	-3,238	-1,318
	[Competencias técnicas o específicas1=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Según los productos, la puntuación Wald de 18,102 para el modelo probado, indica que la competencia técnica aporta representativamente a la predicción de la variable desarrollo de las habilidades directivas por resultados porque $p: ,000 < \alpha: ,00$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

H₁: Existe incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Tabla 23

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las competencias corporativa en

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	57,564			
Final	43,763	13,801	2	,001

Función de enlace: Logit.

el desarrollo de las habilidades directivas.

La prueba de verosimilitud y Chi-cuadrado (13,801) donde $p: ,000 < \alpha: ,01$ significa que se debe aceptar la dependencia de la dimensión de las competencias corporativas sobre el desarrollo de las habilidades directivas.

Tabla 24

Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables R cuadrado

Cox y Snell	,287
Nagelkerke	,327
McFadden	,161

Función de enlace: Logit.

Según el producto de la tabla 24, la prueba de Nagelkerke que indica que el 32,7% de la variación del desarrollo de las habilidades directivas está sustentada por la competencia corporativa.

Tabla 25

Presentación de los coeficientes de la competencia corporativa en el desarrollo de las habilidades directivas.

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[habilidades directivas1 = 1]	-1,521	,367	17,127	1	,000	-2,241	-,800
	[habilidades directivas1 = 2]	,883	,349	6,394	1	,011	,199	1,567
Ubicación	[Competencias corporativas1=1]	-1,497	,450	11,074	1	,001	-2,379	-,615
	[Competencias corporativas1=2]	-1,319	,499	19,640	1	,001	-2,100	-1,463
	[Competencias corporativas1=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La puntuación Wald de 19,640, indica que la competencia corporativa proporciona representativamente Al pronóstico de la variable desarrollo de las habilidades directivas por resultados porque $p: ,000 < \alpha: ,001$ por lo que de rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

IV. DISCUSIÓN

Se determina que el 49,4% de los pedagogos expresan que la gestión por competencia en la Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, es regular; y el 50,6% de los maestros definen que la habilidad directiva es favorable. Asimismo, se advierte que la relación de gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las es de 42,9%, lo cual muestra que existe relación de ambas.

Además, se advierte una afinidad con la tesis de Vera (2018) que ultimó, que la gestión por competencias de la entidad financiera pone en marcha un modelo conductista, donde prevalecen los empleados con mejor desempeño y donde se valoran a la gente con iniciativa, la misma que fue aplicada de manera directa a cada trabajador, y en la que se indicó que optan por reclutar personal solo si es necesario dado que prefieren trabajar con los colaboradores que tienen en la empresa. Por otra parte, Vera (2017) concluyó que la correlación fue dada según Rho de Spearman siendo el resultado 0.907, a una categoría de significancia de 0.01 bilateral. Por tanto, existe relación directa y significativa entre las variantes.

También, hay una coincidencia con la tesis de López y Chaparro (2015) donde concluyó que se empieza con la variable denominada perfil del cargo del trabajador social, y consideran las competencias básicas, que son registradas en un cuadro para que se encuentre más ordenado, en cuanto a lo prioritario. En conclusión, teóricamente esta investigación se apoyó en la teoría de Porret (2015) que precisó el significado de competencia la conducta de expertos o competentes que realizan su mejor trabajo sin pensar en todo momento que deben cumplir irrestrictamente las normas (p. 426).

En la hipótesis específica 1, se completó que la incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas es al 35,4%. Lo cual muestra que existe ocurrencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas. Hay una semejanza con la tesis de Paredes (2018) que concluyó según Rho de Spearman, 0.706, mostrando una correlación positiva alta, por lo tanto, $P = 0,000$ equivale menos que $P = 0,05$ y su nivel de significancia es al 95%, asumiendo que existe relación importante entre las variantes investigadas. También hay una concordancia con la tesis de Crison (2015) la cual concluyó que la universidad requiere una adecuada representación de los cargos de trabajo, ya que el desconocimiento

de sus funciones y responsabilidades causan malestar entre el personal, además, que no se puede lograr mejorar el desempeño de sus funciones por la carencia de programas de capacitación que los motive y ayude a mejorar su trabajo. Esto se apoyó en la teoría de Porret (2015), donde las habilidades emocionales o sociales son las que se dan por influencia de la empresa, con el fin de lograr un mayor rendimiento en el desempeño de sus colaboradores, en la práctica, solo algunos brindan a sus trabajadores un ambiente adecuado.

En la hipótesis específica 2, se concluye que restituyó la incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas al 24,7%. Lo cual muestra incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas. Por tanto, se advierte una semejanza con la tesis de Arévalo (2018) donde se consiguió precisar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo efecto fue según el Rho de Spearman de 0.768 como correlación directa alta, se completa que las dos variables están enlazadas. De esta manera, que se sustentó en la teoría de Porret (2015) que sostiene que los conocimientos que los empleados van adquiriendo en el tiempo en los diversos centros de estudios o instituciones en donde han laborado van sumando experiencias, comprendiendo de esa manera sus funciones métodos procesos y técnicas necesarias para realizarlas.

En la hipótesis específica 3, se finaliza que se presenta incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas al 32,7%. Esto al advertirse incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones. Hay un parentesco con la tesis de Medina (2016) quien manifestó que la correlación de sus variables fue probada por Rho Spearman, rehusando la hipótesis nula. Se puede certificar que existe una correlación significativa que asciende a 0,847** con referencia a las variables habilidades directivas y desempeño docente. También Recuenco (2015) encontró como producto que los estilos gerenciales tienen influencia en la gestión de las entidades de servicios, donde resaltan los estilos consultivo y participativo. Sin embargo; Pereda (2014) obtuvo mediante el coeficiente de Spearman el resultado de 0.877, con un nivel de significancia de 0.01 bilateral, había una relación alta y significativa entre las variantes. Concluyó que el análisis de las habilidades directivas

aplicadas a los liderazgos gerenciales de manera adecuada para el desarrollo de procesos administrativos. También, Bermúdez (2015) obtuvo como producto 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. Se concluyó que los gerentes de la institución pocas veces muestran sus destrezas interpersonales, además el docente también manifiesta deficiencias en sus destrezas por lo que se puede afirmar que hay deficiencias en el aspecto profesional del personal tanto directivo como docente. Se apoyó en la teoría de Porret (2015) quien sustenta que las competencias corporativas nacen de los procesos de producción y la tecnología, la combinación de los conocimientos, y si esto se maneja con destreza y con una adecuada supervisión y gestión, esto se puede traducir como una ventaja competitiva.

V. CONCLUSIONES

Primera.

Se determinó la relación de gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas es de un 42,9%. Lo cual muestra que existe incidencia de la gestión de competencias en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Segunda.

Se identificó la relación de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas al 35,4%. Lo cual muestra que existe incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas.

Tercera.

Se estableció la relación de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas al 24,7%. Lo cual existe incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas.

Cuarta.

Se determinó la relación de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas al 32,7%. Lo cual existe incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las diversas instituciones.

VI. RECOMENDACIONES

Primera.

Se propone a los dirigentes de las Instituciones Educativas realizar y/o solicitar a la Gerencia Regional de Educación del Callao la realización de capacitaciones sobre la gestión por competencias que incida en las competencias emocionales, técnicas y corporativas, que permita incrementar y modernizar la administración de la dirección, fortalecer las capacidades del personal, en especial de los profesores y profesoras orientándolos para un mismo fin.

Segunda.

Se plantea a los directivos de las instituciones poner en práctica las competencias emocionales o sociales (iniciativa, liderazgo, dinamismo, entre otras) con los maestros bajo su mando, puesto que los productos obtenidos muestran que ellos requieren una mayor competencia en ese aspecto.

Tercera.

Se plantea a los directivos de las instituciones educativas llevar a los hechos las competencias técnicas o específicas (como la experiencia laboral, la capacidad de relacionarse con el aspecto productivo) es decir delegando funciones según el perfil de cada docente, generando espacios de trabajo en equipo de manera oportuna la que favorecerá la competencia técnica entre los docentes y directivos en beneficio de nuestros estudiantes.

Cuarta.

Se recomienda a los organismos encargados de la Unidad de Gestión Educativa Local a los directivos que deben desarrollar competencias técnicas en los docentes (como la tecnología, el proceso de producción y el conocimiento) ofrendar capacitaciones permanentes a los pedagogos que todavía presentan ciertos obstáculos, brindándoles compañía pertinente en sus recintos, a su vez reconocer sus mejoras.

REFERENCIAS

- Aburto, H. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51),41-49
- Aguilar, I. (2014). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Bogotá: Digiprint Editores.
- Arévalo, D. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*, (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 8 de junio de 2019)
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Buenos Aires:
- Bermúdez, S. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del profesor en educación básica primaria, abril 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). (Acceso el 16 de junio de 2019)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F.: Pearson Education.
- Blanco, A. (2017). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado de https://esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Trabajadores+competentes&isbn=9788473564915
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager, a model for effective performance*. New York: Ed John Wiley & Sons.
- Cartaya, A. (2016). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa*. Cuba: Editora Política.
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Crison, U. (2015). *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6106>
- Diaz, M. (2008). *Gestión Humana Colombia, Clima*. Barranquilla: Editorial colombina.
- Dhiman, H. (2016). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Editorial Progreso.
- Drucker, P. (1999). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Fernández, G. (2006). *Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Fernández López, J. (2015). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Fracica, G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Editorial universidad de la sabana.
- García, A. (2016). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria*. México: Trillas.
- García, E. (2015). Formación directiva y capacidad competitiva: Entrenando para el éxito empresarial. *Revista ICE*, 83 (8), 157-168.
- Gómez, A. y Pintado, Y. (2017). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en las dirigentes de los comedores populares de la Municipalidad Provincial de San 88*

- Ignacio, 2017. (Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán). (Acceso el 18 de junio de 2019)
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal, February, 13(5), 49.
- Guadalupe, A. (2000). *La imaginación al poder*. Recuperado de <http://centros3.pntic.mec.es/cp.cisneros/imaginacion.htm>
- Guevara, E. (2014). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Mexico: Eumed.
- Hellriegel, D; Jackson, S; Slocun; J y Franklin; E. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers, Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2), 95-104.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of Effective Administrator*. New York: Ed. John Wiley & Sons.
- Lamothe, P. y Reyes, B. (2013). *Modulo: Habilidades directivas para gestionar la calidad*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/14184806/habilidades-directivas-para-gestionar-la-calidad>
- Londoño, C. (2014). Un enfoque para la capacitación gerencial. *Revista Universidad Eafit*, 3(101), p. 37.
- López, F. y Chaparro, T. (2015). *Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral*. Recuperado de <http://revistatabularasa.org/numero-5/luna.pdf>

- Maisselot, H. (2005). *Competencias Laborales y Proceso de certificación Ocupacional*. Recuperado de file:///C:/Users /PERSONAL/ Downloads/competencias_laborales_procesos_certificacion_ocupacional_masseil ot%20 (1).pdf
- Madrigal, B. (2005). *Habilidades directivas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Medina, G. (2016). *Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de junio de 2019)
- Mertens, L. (1996). *Cambios en la gestión y actitud empresarial en América Latina. Economía y trabajo*. Santiago de Chile: Pet.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Naranjo, R. (2015). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Novik, M. y Gallart, M.A. (1997). *Competitividad, redes productivas y Competencias Laborales*. Montevideo: Editorial OIT/CINTEFOR-RET.
- Paredes, V. (2018). *Habilidades directivas y la justicia organizacional en las Instituciones Educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 20 de junio de 2019)
- Pereda, P., Guzmán, G. & Santa, G. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la Provincia de Córdoba (España)*. España: Universidad de Córdoba.
- Pérez, M. y Rosales, R. (2015). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones* (3ra ed.). México: Prentice Hall.
- Porret, M. (2015). *Gestión de Personas*. Madrid: ESIC.

- Rábago, E. (2015). *Gestión por competencias*. Coruña: Netbiblo.
- Recuenco, A. (2015). *Los estilos gerenciales y su influencia en la gestión de instituciones del sector de servicios de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo). (Acceso el 16 de junio de 2019)
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, C. y Reyes, M. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1993). *Administración*. México: Prentice Hall
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: Edit. San Marcos.
- Vargas, E., Casanova, J. y Montanaro, T. (2014). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de cabal*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira). (Acceso el 21 de junio de 2019)
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. Manabí. Recuperado de <https://docplayer.es/54945488-Universidad-tecnica-de-manabi.html>

Vera; M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 10 de mayo de 2019)

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: “Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N.º 5 Ventanilla, 2019”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Población y muestra	Técnicas e Instrumentos
<p>Problema Principal:</p> <p>¿Cuál es la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?</p> <p>Problemas Secundarios:</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p> <p>Determinar la incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe incidencia en la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>H₁. Existe incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p> <p>H₂. Existe incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p>	<p>Tipo Aplicada</p> <p>Diseño No experimental</p> <p>Correlacional - causal</p> <p>Método Hipotético - deductivo</p> <p>Enfoque Cuantitativo</p>	<p>Población</p> <p>La población estará constituida por 318 docentes de la Red N° 5</p> <p>Muestra 164 docentes</p> <p>Muestreo no probabilístico</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

<p>Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?</p>	<p>Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p> <p>Determinar la incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p>	<p>H₃.-Existe incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.</p>			
---	---	--	--	--	--

Tabla 1.-Matriz de operacionalización de la variable gestión por competencia

Variable	Dimensión	Indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y rangos para las dimensiones	Niveles y rangos para la variable
Gestión por competencia	Competencias emocionales o sociales	Iniciativa Dinamismo Deber Talento de aprendizaje de aprendizaje Rendimiento Permisividad Dirección colaboración en equipo Autocontrol Facilidad de comunicación Habilidad de trato Resultado de logro	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	Escala ordinal	Malo [12 – 27] Regular [28 – 43] Bueno [44 – 60]	Malo [22 – 50] Regular [51 – 79] Bueno [80 – 110]
	Competencias técnicas o específicas	Destreza laboral Capacidad de relacionarse con el aspecto productivo	13, 14,15,16	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo [4 - 8] Regular [9 – 13] Bueno [14 – 20]	
	Competencias corporativas	Tecnología Proceso de producción Conocimiento	17,18,19,20,21,22		Malo [6 – 13] Regular [14 – 21] Bueno [22 – 30]	

Tabla 1.-Matriz de operacionalización de la variable **habilidades directivas**

Variable	Dimensión	Indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y rangos para las dimensiones	Niveles y rangos para la variable
Habilidades directivas	Habilidades conceptuales	Grupo de labores Proyecto Organizacional estructural Reglas de funcionamiento Guía al personal Planificación	1,2,7,4,5,6,7, 8	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable [8 – 17] Favorable [18 – 28] Muy favorable [29 – 40]	Desfavorable [20 – 45] Favorable [46 – 72] Muy favorable [73 – 100]
	Habilidades humanas	Estimula al personal Promueve buena relación Colabora con el personal Analiza información Maneja a su grupo Efectúa actividades administrativa	9,10,11,12,13,14,15,16 ,17		Desfavorable [9 – 20] Favorable [21 – 32] Muy favorable [33 – 45]	
	Habilidades técnicas	Indica a interés Encamina las actividades Suscita la participación Propone acciones Ejecuta sus metas	18,19,20		Desfavorable [3 – 6] Favorable [7 – 10] Muy favorable [11 – 14]	

Anexo 2. Cuestionarios

Cuestionario que mide la gestión por competencia

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre la gestión por competencia 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: Competencias emocionales o sociales					
1	Toma la iniciativa de resolver los problemas.					
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución					
3	Considera que los docentes se enfatizan en el cumplimiento de objetivos.					
4	La institución le brinda todos los recursos para realizar sus labores					
5	Ejecuta estrategias que dan resultados					
6	Tiene la capacidad y es flexible para realizar con éxito una tarea.					
7	El director ejerce una influencia evidente en el trabajo de los demás miembros de la Institución Educativa.					
8	Promueve el trabajo en equipo con los demás miembros.					
9	Muestra autodisciplina y autocontrol en su desempeño como autoridad.					
10	Su director(a) le comunica la visión estratégica de la institución.					
11	Promueve el desarrollo de habilidades socio emocional de cada miembro de la Institución Educativa.					
12	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.					

	Dimensión: Competencias técnicas o específicas					
13	Demuestra ser una persona preparada para asumir proyectos de gran envergadura en la gestión de recursos.					
14	Gestiona y realiza eventos académico culturales de modo permanente para potenciar la imagen de la Institución Educativa.					
15	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.					
16	Celebra el cumplimiento del logro de la Institución Educativa con actividades específicas.					
	Dimensión: Competencias corporativas					
17	La personalidad y manera de desenvolverse como autoridad es un ejemplo para los demás en el uso de la tecnología.					
18	Tiene y demuestra con su gestión al frente de la Institución Educativa, claridad y consistencia en los objetivos y metas sobre la generación de recursos tecnológicos.					
19	Se utilizan procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal.					
20	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.					
21	Se preocupa de su rendimiento intelectualmente.					
22	Se promueve a los empleados mejor calificados.					

Gracias por su valiosa colaboración.

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.

Anexo 3: Base de dato de la prueba piloto de las variables

3.1 Base de dato de la prueba piloto de la variable Gestión por competencia

	Gestión por competencia																					
	Competencia emocionales												Competencias técnicas o espec				Competencias corporativas					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
2	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4
3	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3
4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3
6	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	2
7	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	4	1	2	2	3
8	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3
9	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5
10	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
11	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
12	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
13	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4
14	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3
15	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3

Resultado de la prueba piloto de la variable Gestión por competencia

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,923	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	76,3333	150,952	,665	,918
VAR00002	75,6000	147,114	,703	,917
VAR00003	76,2667	152,924	,423	,924
VAR00004	76,0667	149,352	,647	,918
VAR00005	75,7333	150,495	,796	,917
VAR00006	76,2000	145,029	,758	,916
VAR00007	75,6000	153,400	,664	,919
VAR00008	76,8667	168,124	-,097	,931
VAR00009	75,8667	157,124	,448	,922
VAR00010	75,8000	153,314	,548	,920
VAR00011	77,8000	176,171	-,342	,941
VAR00012	75,8667	150,838	,697	,918
VAR00013	76,2667	150,067	,782	,917
VAR00014	75,8000	152,457	,650	,919
VAR00015	76,6667	151,667	,578	,920
VAR00016	76,3333	144,238	,840	,914
VAR00017	76,0000	150,286	,744	,917
VAR00018	76,0000	158,286	,403	,923
VAR00019	76,2000	152,171	,680	,918
VAR00020	76,0000	141,714	,926	,912
VAR00021	76,0667	143,638	,831	,914
VAR00022	76,4667	155,267	,607	,920

Anexo 3.2: Base de dato de la prueba piloto de la variable Habilidades directivas

	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	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
2	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3
6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	3	4	5	5	4
7	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	1	3	1	3	2
8	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
9	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
12	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
13	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
14	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Resultado de la prueba piloto de la variable habilidades directivas

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	71,8667	127,267	,767	,959
VAR00002	71,8000	121,457	,782	,958
VAR00003	71,6667	127,381	,756	,959
VAR00004	71,4000	126,829	,457	,962
VAR00005	71,6667	121,524	,862	,957
VAR00006	71,7333	118,781	,876	,957
VAR00007	72,0000	127,143	,464	,962
VAR00008	71,7333	127,924	,924	,959
VAR00009	72,0000	116,857	,900	,956
VAR00010	71,9333	123,210	,726	,959
VAR00011	71,8667	127,267	,767	,959
VAR00012	71,9333	118,781	,806	,958
VAR00013	71,7333	117,210	,875	,957
VAR00014	71,8000	118,600	,776	,958
VAR00015	71,9333	121,495	,602	,961
VAR00016	72,1333	118,410	,811	,958
VAR00017	71,9333	125,924	,551	,961
VAR00018	71,7333	113,352	,927	,956
VAR00019	71,4667	123,410	,815	,958
VAR00020	72,0667	126,210	,611	,960

Anexo 4. Base de dato de la muestra

4.1. Base de dato de la muestra de la variable Gestión por competencia

	Gestión por competencia																									
	Competencia emocionales												Competencias técnicas o espec				Competencias corporativas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
2	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
6	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
7	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
8	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
9	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
10	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
11	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
12	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
13	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
14	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
16	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
17	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
18	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
19	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
20	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
21	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
22	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
23	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
24	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
25	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
26	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
27	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
28	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
29	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
30	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
31	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
32	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
33	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
34	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
35	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94

36	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
37	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
38	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
39	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
40	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
41	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
42	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
43	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
44	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
45	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
46	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
47	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
48	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
49	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
50	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
51	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
52	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
53	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
54	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
55	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
56	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
57	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
58	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
59	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
60	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
61	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
62	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
63	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
64	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
65	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
66	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
67	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
68	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
69	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
70	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73

71	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
72	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
73	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
74	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
75	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
76	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
77	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
78	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
79	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
80	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
81	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
82	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
83	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
84	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
85	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
86	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
87	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
88	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
89	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
90	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
91	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
92	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
93	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
94	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
95	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
96	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
97	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
98	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
99	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
100	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61

101	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
102	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
103	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
104	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
105	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
106	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
107	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
108	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
109	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
110	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
111	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
112	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
113	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
114	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
115	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
116	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
117	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
118	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
119	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
120	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
121	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
122	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
123	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
124	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
125	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
126	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
127	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
128	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
129	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
130	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
131	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
132	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
133	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
134	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
135	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
136	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73

137	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
138	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
139	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	41	4	4	2	3	13	4	4	4	4	3	3	22	76
140	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	44	3	3	3	3	12	3	3	4	3	3	3	19	75
141	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	3	4	3	14	5	4	3	4	4	3	23	86
142	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	44	4	4	2	3	13	4	4	3	3	2	2	18	75
143	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	26	2	3	3	1	9	3	4	1	2	2	3	15	50
144	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
145	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
146	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
147	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
148	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
149	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
150	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
151	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
152	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
153	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
154	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
155	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
156	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
157	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
158	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73
159	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	49	4	5	5	4	18	5	5	4	5	5	4	28	95
160	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	47	4	5	3	5	17	4	4	4	5	5	4	26	90
161	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	35	2	4	2	3	11	2	2	3	2	3	3	15	61
162	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	49	5	5	4	5	19	4	3	4	5	5	5	26	94
163	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	49	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	23	86
164	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	40	3	3	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	73

4.1. Base de dato de la muestra de la variable Habilidades directivas

	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	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	21	2	3	3	8	51
2	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	12	75
3	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
5	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	38	5	5	4	14	87
6	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	3	37	4	4	4	12	83
7	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	32	4	4	4	12	73
8	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
9	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	3	12	82
10	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	32	5	5	4	14	80
11	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	18	1	3	2	6	47
12	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	21	2	3	3	8	51
13	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	12	75
14	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
16	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	38	5	5	4	14	87
17	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	3	37	4	4	4	12	83
18	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	32	4	4	4	12	73
19	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
20	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	3	12	82
21	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	32	5	5	4	14	80
22	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	18	1	3	2	6	47
23	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	21	2	3	3	8	51
24	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	12	75
25	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
27	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	38	5	5	4	14	87
28	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	3	37	4	4	4	12	83
29	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	32	4	4	4	12	73
30	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78

31	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
32	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
33	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
34	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
35	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	12	75
36	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
38	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
39	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
40	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
41	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
42	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
43	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
44	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
45	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
46	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
47	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
49	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
50	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
51	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
52	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
53	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
54	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
55	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
56	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
57	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
58	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
59	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
60	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
61	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
62	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
63	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
64	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
65	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80

66	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
67	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
68	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
69	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
71	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
72	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
73	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
74	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
75	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
76	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
77	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
78	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
79	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
80	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
82	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
83	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
84	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
85	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
86	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
87	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
88	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
89	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
90	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
91	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
92	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
93	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
94	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
95	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73

96	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
97	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
98	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
99	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
100	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
101	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
102	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
103	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
104	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
105	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
106	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
107	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
108	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
109	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
110	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
111	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
112	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
113	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
114	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
115	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
116	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
117	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	4	4	4	12	73
118	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78
119	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	5	3	12	82
120	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	4	32	5	5	4	14	80
121	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18	1	3	2	6	47
122	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51

123	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
124	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79	
125	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78	
126	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	38	5	5	4	14	87	
127	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	37	4	4	4	12	83	
128	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	32	4	4	4	12	73	
129	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78	
130	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	3	12	82	
131	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	32	5	5	4	14	80	
132	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	18	1	3	2	6	47	
133	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	21	2	3	3	8	51	
134	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	12	75	
135	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79	
136	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78	
137	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	38	5	5	4	14	87	
138	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	37	4	4	4	12	83	
139	3	3	4	4	4	4	3	4	29	4	3	3	3	4	4	3	4	32	4	4	4	12	73	
140	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	11	78	
141	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	5	5	4	39	4	5	3	12	82	
142	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4	5	4	3	4	3	2	3	32	5	5	4	14	80	
143	3	2	3	4	3	2	3	3	23	1	2	3	2	1	2	3	1	18	1	3	2	6	47	
144	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	21	2	3	3	8	51	
145	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	32	4	4	4	12	75	
146	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79	
147	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78	
148	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	38	5	5	4	14	87	
149	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	37	4	4	4	12	83	
150	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	21	2	3	3	8	51	

151	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
152	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
153	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
154	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
155	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
156	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
157	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
158	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83
159	3	3	3	3	2	2	3	3	22	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2	3	3	8	51
160	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	3	3	4	3	32	4	4	4	12	75
161	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	4	4	3	11	79
162	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	4	4	4	12	78
163	4	4	4	5	5	4	5	4	35	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	14	87
164	4	5	4	5	4	5	3	4	34	4	4	4	5	4	5	4	4	3	37	4	4	4	12	83

Anexo 5. Certificado de validez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Competencias emocionales o sociales								
1	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	✓		✓		✓		
3	Considera que los docentes se enfatizan en el cumplimiento de objetivos.	✓		✓		✓		
4	La institución le brinda todos los recursos para realizar sus labores	✓		✓		✓		
5	Ejecuta estrategias que dan resultados	✓		✓		✓		
6	Tiene la capacidad y es flexible para realizar con éxito una tarea.	✓		✓		✓		
7	El director ejerce una influencia evidente en el trabajo de los demás miembros de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
8	Promueve el trabajo en equipo con los demás miembros.	✓		✓		✓		
9	Muestra autodisciplina y autocontrol en su desempeño como autoridad.	✓		✓		✓		
10	Su director(a) le comunica la visión estratégica de la institución.	✓		✓		✓		
11	Promueve el desarrollo de habilidades socio emocional de cada miembro de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Competencias técnicas o específicas								
13	Demuestra ser una persona preparada para asumir proyectos de gran envergadura en la gestión de recursos.	✓		✓		✓		
14	Gestiona y realiza eventos académico culturales de modo permanente para potenciar la imagen de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		

15	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	✓		✓		✓	
16	Celebra el cumplimiento del logro de la Institución Educativa con actividades específicas.	✓		✓		✓	
Dimensión 3: Competencias corporativas		Si	No	Si	No	Si	No
17	La personalidad y manera de desenvolverse como autoridad es un ejemplo para los demás en el uso de la tecnología.	✓		✓		✓	
18	Tiene y demuestra con su gestión al frente de la Institución Educativa, claridad y consistencia en los objetivos y metas sobre la generación de recursos tecnológicos.	✓		✓		✓	
19	Se utilizan procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal.	✓		✓		✓	
20	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	✓		✓		✓	
21	Se preocupa de su rendimiento intelectualmente.	✓		✓		✓	
22	Se promueve a los empleados mejor calificados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

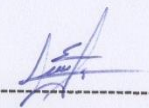
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: FABIAN ROJAS, LENIN ENRIQUE DNI: 20016805

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

...22...de Junio...del 2019

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

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



 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Competencias emocionales o sociales								
1	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	/						
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	/		/		/		
3	Considera que los docentes se enfatizan en el cumplimiento de objetivos.	/		/		/		
4	La institución le brinda todos los recursos para realizar sus labores	/		/		/		
5	Ejecuta estrategias que dan resultados	/		/		/		
6	Tiene la capacidad y es flexible para realizar con éxito una tarea.	/		/		/		
7	El director ejerce una influencia evidente en el trabajo de los demás miembros de la Institución Educativa.	/		/		/		
8	Promueve el trabajo en equipo con los demás miembros.	/		/		/		
9	Muestra autodisciplina y autocontrol en su desempeño como autoridad.	/		/		/		
10	Su director(a) le comunica la visión estratégica de la institución.	/		/		/		
11	Promueve el desarrollo de habilidades socio emocional de cada miembro de la Institución Educativa.	/		/		/		
12	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	/		/		/		
Dimensión 2: Competencias técnicas o específicas								
13	Demuestra ser una persona preparada para asumir proyectos de gran envergadura en la gestión de recursos.	/		/	/	/		
14	Gestiona y realiza eventos académico culturales de modo permanente para potenciar la imagen de la Institución Educativa.	/		/	/	/		

15	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	/		/		/	
16	Celebra el cumplimiento del logro de la Institución Educativa con actividades específicas.	/		/		/	
Dimensión 3: Competencias corporativas		Si	No	Si	No	Si	No
17	La personalidad y manera de desenvolverse como autoridad es un ejemplo para los demás en el uso de la tecnología.	/		/		/	
18	Tiene y demuestra con su gestión al frente de la Institución Educativa, claridad y consistencia en los objetivos y metas sobre la generación de recursos tecnológicos.	/		/		/	
19	Se utilizan procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal.	/		/		/	
20	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	/		/		/	
21	Se preocupa de su rendimiento intelectualmente.	/		/		/	
22	Se promueve a los empleados mejor calificados.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

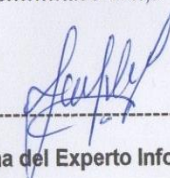
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Carafin Urbano Virginia Asunción DNI: 71683051

Especialidad del validador: Mg. Orientación Educativa

16 de 06 del 2019

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

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Competencias emocionales o sociales								
1	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	/						
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución	/		/		/		
3	Considera que los docentes se enfatizan en el cumplimiento de objetivos.	/		/		/		
4	La institución le brinda todos los recursos para realizar sus labores	/		/		/		
5	Ejecuta estrategias que dan resultados	/		/		/		
6	Tiene la capacidad y es flexible para realizar con éxito una tarea.	/		/		/		
7	El director ejerce una influencia evidente en el trabajo de los demás miembros de la Institución Educativa.	/		/		/		
8	Promueve el trabajo en equipo con los demás miembros.	/		/		/		
9	Muestra autodisciplina y autocontrol en su desempeño como autoridad.	/		/		/		
10	Su director(a) le comunica la visión estratégica de la institución.	/		/		/		
11	Promueve el desarrollo de habilidades socio emocional de cada miembro de la Institución Educativa.	/		/		/		
12	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	/		/		/		
Dimensión 2: Competencias técnicas o específicas		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Demuestra ser una persona preparada para asumir proyectos de gran envergadura en la gestión de recursos.	/		/		/		
14	Gestiona y realiza eventos académico culturales de modo permanente para potenciar la imagen de la Institución Educativa.	/		/		/		

15	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	✓		✓		✓	
16	Celebra el cumplimiento del logro de la Institución Educativa con actividades específicas.	✓		✓		✓	
Dimensión 3: Competencias corporativas		Si	No	Si	No	Si	No
17	La personalidad y manera de desenvolverse como autoridad es un ejemplo para los demás en el uso de la tecnología.	✓		✓		✓	
18	Tiene y demuestra con su gestión al frente de la Institución Educativa, claridad y consistencia en los objetivos y metas sobre la generación de recursos tecnológicos.	✓		✓		✓	
19	Se utilizan procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal.	✓		✓		✓	
20	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	✓		✓		✓	
21	Se preocupa de su rendimiento intelectualmente.	✓		✓		✓	
22	Se promueve a los empleados mejor calificados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DAKIEN B. RODRIGUEZ BALAN DNI: 20044257

Especialidad del validador: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

.....15 de 06 del 2019.....

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

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

.....


Firma del Experto Informante.

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: 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 2: Habilidades humanas	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No
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.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: FABIAN DOJAS, LENIN ENRIQUE DNI: 20016805

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

22 de Junio del 2019

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

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


 Firma del Experto Informante.

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: 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 2: Habilidades humanas	Si	No	Si	No	Si	No	
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 dialogo 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	Si	No	Si	No	Si	No
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.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hoy Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

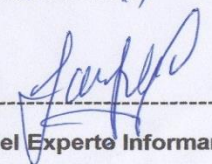
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Carolina Urbano Virginia Asunción DNI: 31673081

Especialidad del validador: Mg. Orientación Educativa

..16...de...06...del 20...19

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

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


 Firma del Experte Informante.

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: 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 2: Habilidades humanas	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DARLEN B. RODRIGUEZ GALAN..... DNI: 20044257.....

Especialidad del validador:..... METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....

.....15 de 06 del 2019.....

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

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

.....


Firma del Experto Informante.

Anexo 6: Autorización de aplicación de instrumentos.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 18 de junio de 2019

Carta P.839 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
Martha Damisela Ramos Pérez
FE Y ALEGRÍA N° 29
Atención:
Directora

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **MARITZA RAQUEL ALMENDRAS FERNANDEZ**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MARITZA RAQUEL ALMENDRAS FERNANDEZ** identificado(a) con DNI N.° **10657828** y código de matrícula N.° **7001220249**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS)**:

Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla ,2019

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



Martha Ramos Pérez
DIRECTORA

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 18 de junio de 2019

Carta P.840 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

Cirley Joycy Ramírez Segovia

I.E. 5051 VIRGEN DE FÁTIMA

Atención:

Directora

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **MARITZA RAQUEL ALMENDRAS FERNANDEZ**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MARITZA RAQUEL ALMENDRAS FERNANDEZ** identificado(a) con DNI N.º **10657828** y código de matrícula N.º **7001220249**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla ,2019

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas JEFE
DE UNIDAD DE POSGRADO FILIAL
LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



CIRLEY JOYCY RAMÍREZ SEGOVIA
DIRECTORA
I.E. N° 5051 VIRGEN DE FATIMA
UGEL VENTANILLA
26-06-19

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 18 de junio de 2019

Carta P.841 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
Nancy Vidal de Portella
I.E. Nuestra Señora de Belén
Atención:
Directora

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **MARITZA RAQUEL ALMENDRAS FERNANDEZ**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MARITZA RAQUEL ALMENDRAS FERNANDEZ** identificado(a) con DNI N.° **10657828** y código de matrícula N.° **7001220249**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo De Investigación (Tesis):

Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla ,2019

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas JEFE
DE UNIDAD DE POSGRADO FILIAL
LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



Mg. Nancy R. Vidal de Portella
DIRECTORA

Recibido
28-06-19

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

Anexo 7: Artículo científico .



Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N.º 5 Ventanilla, 2019.

Autora

Br. Maritza Raquel Almendras Fernández

Correo maritzafe29@hotmail.com

Egresada de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

El tipo de investigación es aplicada de nivel explicativo, cuyo enfoque es cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo representada por 318 docentes, la muestra es de 164 docentes de las instituciones de la Red mencionada y el muestreo es no probabilístico. La técnica empleada para recolectar la información se realizó a través de una encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de tipo cuestionario debidamente validados mediante los juicios de expertos, y se determinó su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos son de alta confiabilidad.

De los resultados se advierte que el 50,6% de los docentes indican que la habilidad directiva es favorable. Además, se observa que el 49,4% de los docentes manifiestan que la gestión por competencia en la Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, es regular. Por otro lado, se determinó que un 42,9% señala que existe incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas, lo cual muestra que existe relación de la gestión de competencias en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Palabras clave: Gestión por competencia, habilidades directivas, habilidades técnicas.

Abstract

The purpose of this research was to determine the incidence of management by competition in the development of the managerial skills of the Educational Institutions of Network No. 5 Ventanilla, 2019.

The type of research is applied at an explanatory level, whose approach is quantitative; of non-experimental design. The population was represented by 318 teachers, the sample is 164 teachers from the aforementioned Network institutions and the sampling is not probabilistic.

The technique used to collect the information was carried out through a survey and the data collection instruments were questionnaire type duly validated through expert judgments, and their reliability was determined by Cronbach's Alpha and the results obtained are of high reliability.

The results show that 50.6% of teachers indicate that the managerial ability is favorable. In addition, it is observed that 49.4% of the teachers state that the management by competition in the Educational Institutions of the Network No. 5 Ventanilla, 2019, is regular. On the other hand, it was determined that 42.9% indicate that there is an incidence of management by competence in the development of managerial skills, which shows that there is a relationship of the management of competencies in the development of the managerial skills of the Institutions Educational Network No. 5, Ventanilla 2019.

keywords: Skills management, Management skills, technical skills .

Introducción

A partir de los años 70 se insertó el uso del término administración del talento humano, área donde se establece las definiciones y parámetros de la contratación, el adiestramiento y la selección de personal para trabajar en una entidad. En los años 80 el auge del término se amplía en países europeos, donde se busca personal con un perfil definido para los puestos de trabajo que apertura las organizaciones, además la forma de selección es muy importante, ya que se pide que estas sean activas y eficientes para que contribuyan con el crecimiento de la institución.

En los 90, el recurso humano toma mayor importancia en las organizaciones, considerándose a futuro una ventaja competitiva, de las cuales se han desarrollado muchas herramientas administrativas dentro la que se alude a la administración de competencias, la cual aportó al desarrollo óptimo del personal. Hay diversos factores como la globalización, el cambio tecnológico que han brindado un mayor acceso a la información y han mejorado los procesos para las organizaciones a fin de generar un producto óptimo para los clientes. Para lograrlo hace falta un equipo de trabajo competitivo, que cumpla con cierto perfil y cualidades que haga que su trabajo sea adecuado para ayudar a fortalecer una institución que permita a su vez satisfacer a los usuarios y/o ciudadanos, como es el caso de las escuelas que coadyuve a lograr un buen

funcionamiento directivo y mejorar los aprendizajes de sus docentes y que ello se vea reflejado en sus estudiantes.

Al referirse a personal competitivo o director eficiente, ahí es donde participa el recurso humano de la institución, para lo cual es necesario una serie de herramientas que mejoren esta gestión, teniendo en cuenta que el individuo es único, además, es aquel que tiene las debilidades y fortalezas necesarias para realizar las tareas y cumplir con las funciones y encargos de su institución; dado que cada entidad sabe cómo es cada empleado puesto que cada uno es diferente por diversos aspectos culturales, sociales de educación entre otros factores correspondiendo a la institución considerar ello y aprovechar sus destrezas de manera estratégica que ayude a potenciar la gestión.

En ese sentido, una buena gestión del personal permite identificar los talentos intrínsecos de cada colaborador, sea docente o administrativo, es decir personal de la entidad, con la finalidad de especializarlos y capacitarlos mejorando sus competencias. Las instituciones al modificar las pautas de selección, evaluación y desarrollo de personal deben efectuarlo alrededor de las fortalezas de cada uno. Muchas veces las instituciones toman decisiones equivocadas cuando van a seleccionar a un nuevo personal, ya que asumen que cada uno puede aprender a desarrollarse de manera asertiva en cualquier función o puesto que se les contrate, sin analizar que ese puesto puede ser por el contrario su punto débil.

Los directivos requieren habilidades para estar incluidos en los modelos referidos a la calidad de los perfiles que necesita un cargo de gerencia en una entidad; sin embargo, no todos los que se encuentran al mando de una gerencia están capacitados o cuentan con el perfil, para lo cual es necesario la presencia de un líder que pueda motivar a su personal y lo acompañen en el logro de metas: Por tanto en el caso del director de un colegio se requiere personal que ayuden a elevar la educación impartida que se brinda a los estudiantes y que se refleja ante la comunidad educativa. Por ello es necesario que los directores sean empáticos y manejen sus emociones para poder interrelacionarse con todos de manera asertiva.

En el contexto actual, la educación es vista como un conjunto organizado que presta servicio en educación, donde se puede visualizar el desempeño de un director y sus habilidades de manejo gerencial. Al respecto, Druker (1999), señala que los errores que se presentan en un colegio son producto de las decisiones que ha tomado el directivo. Esto debido a que ha tenido que desarrollar sus habilidades y destrezas que faciliten el trato con sus pares en el trabajo (p.75).

Whetten y Cameron (2011) señalaron “las destrezas de los directores son medulares para el desarrollo de sí mismos y también fortalece las relaciones con seres de su entorno.” (p. 45). En cuanto a ello, Madrigal (2016) dentro del talento que debe mostrar un directivo se puede mencionar a algunos, el manejo de una comunicación asertiva, tomar decisiones adecuadas, en base a análisis de la realidad, ser innovador y sobre todo saber planificar para que sus actividades sean realizadas de manera ordenada (p. 11).

Por lo mencionado se visualizó en el contexto de la Red 5 de Ventanilla, que, incluso de que el estado a través del sector respectivo viene capacitando y haciendo acompañamiento de manera permanente, los directores de estos centros educativos aun presentan deficiencias en sus funciones. Esto debido a que no se llevan a la práctica estas capacitaciones, y dado que existe muy poca motivación para realizarlo.

Antecedentes del problema

La presente investigación se respalda en el antecedente nacional de Arévalo (2018) en su tesis: *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*. El propósito fue identificar como se relacionan y en qué nivel, las variables planteadas en el estudio. El método hipotético deductivo, estudio básica -correlacional, cuantitativo- no experimental- transversal. La prueba que tomó se compuso por 278 trabajadores a quienes se encuestó, valorada con el alfa de Cronbach. Se concluyó que 61.9% opinan que la gestión basada en competencias es “deficiente”, por ello se presenta una correlación directa alta, entre las variables estudiadas.

Así también se respalda en la tesis de Medina (2016) en su tesis: *Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016*, con la intención de alcanzar estudios de maestría en la especialidad en administración educativa por la Universidad César Vallejo, Lima Perú. Su enfoque fue cuantitativo, básico, correlacional, no experimental- transversal, 107 maestros de instituciones técnicas productivos de la UGEL N° 05 SJL se tomaron como muestrario para el estudio. Las conclusiones se obtuvieron analizando las variables, la correlación fue probada por Rho Spearman, por lo tanto, se puede afirmar que se presenta una correlación significativa que asciende a 0,847** con referencia a las variables estudiadas.

Revisión de la literatura

Variable 1. Gestión por competencia

Definición conceptual

Porret (2015) la Competencia profesional viene a ser una conglomeración de saberes y talentos que acceden el desarrollo de la actividad profesional conforme a las demandas de la producción y el empleo.

Definición operacional

La gestión por competencia fue medido a través de un cuestionario politómico de 22 ítems, con cinco escalas de valoración y que mide las dimensiones como: competencias emocionales, competencias técnicas o específicas y competencia corporativa.

Variable 2. Habilidades directivas

Definición conceptual

Katz (1974) definió que los gestores que simplemente ordenan y aquellos que ponen en práctica la metodología administrativa dentro de una organización, sean privados o públicos, empleando ciertas posturas y motivaciones (p. 24).

Definición operacional

En las habilidades directivas fue medido a través de un cuestionario politómico de 20 ítems, con cinco escalas de valoración y que mide las dimensiones como: Habilidades conceptuales, habilidad humana y habilidades técnicas.

Formulación al problema

El problema general planteado consiste en conocer ¿Cuál es la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019?

Objetivo

El objetivo general fue Determinar la incidencia de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019. Asimismo, los objetivos específicos serán sobre las dimensiones de la variable funcionalidad gestión por competencias (competencias emocionales, específicas y técnicas) en las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Método

El presente estudio se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo. Valderrama (2017) consistió en realizar la medida de las variantes y se muestran los productos de la evaluación en valores numéricos y el estudio estadístico para predominar guías de conducta y comprobar teorías. Es decir, es una forma de llevar el estudio; como un camino a seguir que elige el investigador, con la finalidad de desarrollar el mismo. (p. 106). También, el tipo de investigación fue aplicada, según Behar (2008), la finalidad radica en formular nuevas teorías o cambiar las existentes, en incrementar conocimientos científicos o filosóficos, no obstante, sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (p. 19). Asimismo, el autor mencionado indicó el nivel de investigación es explicativa, porque consiste en explicar el fenómeno, al buscar la aclaración de conductas de las variantes (p. 45). Finalmente, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se supeditó a prueba las variables de estudio. Es transversal porque se mide las variables en un espacio y tiempo único. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

Para el presente trabajo se asumió el diseño correlacional causal, 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”.

Resultados

Los resultados demuestran que si existe incidencia de la gestión de competencias en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019.

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	49,561			
Final	26,271	23,291	2	,000

Función de enlace: Logit.

El resultado de la prueba de verosimilitud y Chi-cuadrado (23,291) donde $p: ,000 < \alpha: ,00$ significa que se debe aceptar la dependencia de la variable gestión por competencia sobre el desarrollo de las habilidades directivas.

Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables

Cox y Snell	.378
Nagelkerke	.429
McFadden	.223

Función de enlace: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían exhibiendo es la dependencia porcentual de la gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, involucrando que la variabilidad de desarrollo de las habilidades depende el 42,9% de la gestión por competencia.

Discusión

Se determina que el 49,4% de los pedagogos expresan que la gestión por competencia en la Instituciones Educativas de la Red N° 5 Ventanilla, 2019, es regular; y el 50,6% de los maestros definen que la habilidad directiva es favorable. Asimismo, se advierte que la relación de gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las es de 42,9%, lo cual muestra que existe relación de ambas.

Además, se advierte una afinidad con la tesis de Vera (2018) que ultimó, que la gestión por competencias de la entidad financiera pone en marcha un modelo conductista, donde prevalecen los empleados con mejor desempeño y donde se valoran a la gente con iniciativa, la misma que fue aplicada de manera directa a cada trabajador, y en la que se indicó que optan por reclutar personal solo si es necesario dado que prefieren trabajar con los colaboradores que tienen en la empresa. Por otra parte, Vera (2017) concluyó que la correlación fue dada según Rho de Spearman siendo el resultado 0.907, a una categoría de significancia de 0.01 bilateral. Por tanto, existe relación directa y significativa entre las variantes.

También, hay una coincidencia con la tesis de López y Chaparro (2015) donde concluyó que se empieza con la variable denominada perfil del cargo del trabajador social, y consideran las competencias básicas, que son registradas en un cuadro para que se encuentre más ordenado, en cuanto a lo prioritario. En conclusión, teóricamente esta investigación se apoyó en la teoría de Porret (2015) que precisó el significado de competencia la conducta de expertos o competentes que realizan su mejor trabajo sin pensar en todo momento que deben cumplir irrestrictamente las normas. (p. 426).

En la hipótesis específica 1, se completó que la incidencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas es al 35,4%. Lo cual muestra que existe ocurrencia de las competencias emocionales o sociales en el desarrollo de las habilidades directivas. Hay una semejanza con la tesis de Paredes (2018) que concluyó según Rho de Spearman, 0.706, mostrando una correlación positiva alta, por lo tanto $P = 0,000$ equivale menos que $P = 0,05$ y su nivel de significancia es al 95%, asumiendo que existe relación

importante entre las variantes investigadas. También hay una concordancia con la tesis de Crison (2014) la cual concluyó que la universidad requiere una adecuada representación de los cargos de trabajo, ya que el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades causan malestar entre el personal, además, que no se puede lograr mejorar el desempeño de sus funciones por la carencia de programas de capacitación que los motive y ayude a mejorar su trabajo. Esto se apoyó en la teoría de Porret (2015), donde las habilidades emocionales o sociales son las que se dan por influencia de la empresa, con el fin de lograr un mayor rendimiento en el desempeño de sus colaboradores, en la práctica, solo algunos brindan a sus trabajadores un ambiente adecuado.

En la hipótesis específica 2, se concluye que restituyó la incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas al 24,7%. Lo cual muestra incidencia de las competencias técnicas o específicas en el desarrollo de las habilidades directivas. Por tanto se advierte una semejanza con la tesis de Arévalo (2018) donde se consiguió precisar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo efecto fue según el Rho de Spearman de 0.768 como correlación directa alta, se completa que las dos variables están enlazadas. De esta manera, que se sustentó en la teoría de Porret (2015) que sostiene que los conocimientos que los empleados van adquiriendo en el tiempo en los diversos centros de estudios o instituciones en donde han laborado van sumando experiencias, comprendiendo de esa manera sus funciones métodos procesos y técnicas necesarias para realizarlas.

En la hipótesis específica 3, se finaliza que se presenta incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas al 32,7%. Esto al advertirse incidencia de las competencias corporativas en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones. Hay un parentesco con la tesis de Medina (2016) quien manifestó que la correlación de sus variables fue probada por Rho Spearman, rehusando la hipótesis nula. Se puede certificar que existe una correlación significativa que asciende a 0,847** con referencia a las variables habilidades directivas y desempeño docente. También Recuenco (2015) encontró como producto que los estilos gerenciales tienen influencia en la gestión de las entidades de servicios, donde resaltan los estilos consultivo y participativo. Sin embargo; Pereda (2014) obtuvo mediante el coeficiente de Spearman el resultado de 0.877, con un nivel de significancia

de 0.01 bilateral, había una relación alta y significativa entre las variantes. Concluyó que el análisis de las habilidades directivas aplicadas a los liderazgos gerenciales de manera adecuada para el desarrollo de procesos administrativos. También, Bermúdez (2015) obtuvo como producto 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. Se concluyó que los gerentes de la institución pocas veces muestran sus destrezas interpersonales, además el docente también manifiesta deficiencias en sus destrezas por lo que se puede afirmar que hay deficiencias en el aspecto profesional del personal tanto directivo como docente. Se apoyó en la teoría de Porret (2015) quien sustenta que las competencias corporativas nacen de los procesos de producción y la tecnología, la combinación de los conocimientos, y si esto se maneja con destreza y con una adecuada supervisión y gestión esto se puede traducir como una ventaja competitiva.

Referencias

- Aburto, H. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49
- Aguilar, I. (2014). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Bogotá: Digiprint Editores.
- Arévalo, D. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*, (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 8 de junio de 2019)
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Buenos Aires:
- Bermúdez, S. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del profesor en educación básica primaria, abril 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). (Acceso el 16 de junio de 2019)

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F.: Pearson Education.
- Blanco, A. (2017). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado de https://esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Trabajadores+competentes&isbn=9788473564915
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager, a model for effective performance*. New York: Ed John Wiley & Sons.
- Cartaya, A. (2016). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa*. Cuba: Editora Política.
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Crison, U. (2015). *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6106>
- Diaz, M. (2008). *Gestión Humana Colombia, Clima*. Barranquilla: Editorial colombina.
- Dhiman, H. (2016). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Editorial Progreso.
- Drucker, P. (1999). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.

- Fernández, G. (2006). *Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Fernández López, J. (2015). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- García, A. (2016). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria*. México: Trillas.
- García, E. (2015). Formación directiva y capacidad competitiva: Entrenando para el éxito empresarial. *Revista ICE*, 83 (8), 157-168.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of Effective Administrator*. New York: Ed. John Wiley & Sons.
- Lamothe, P. y Reyes, B. (2013). *Modulo: Habilidades directivas para gestionar la calidad*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/14184806/habilidades-directivas-para-gestionar-la-calidad>
- Londoño, C. (2014). Un enfoque para la capacitación gerencial. *Revista Universidad Eafit*, 3(101), p. 37.
- López, F. y Chaparro, T. (2015). *Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral*. Recuperado de <http://revistatabularasa.org/numero-5/luna.pdf>
- Madrigal, B. (2005). *Habilidades directivas*. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Medina, G. (2016). *Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de junio de 2019)
- Mertens, L. (1996). *Cambios en la gestión y actitud empresarial en América Latina. Economía y trabajo*. Santiago de Chile: Pet.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Naranjo, R. (2015). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Novik, M. y Gallart, M.A. (1997). *Competitividad, redes productivas y Competencias Laborales*. Montevideo: Editorial OIT/CINTEFOR-RET.
- Paredes, V. (2018). *Habilidades directivas y la justicia organizacional en las Instituciones Educativas de la Red N° 2, Ugel 5, San Juan de Lurigancho, 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 20 de junio de 2019)
- Pereda, P., Guzmán, G. & Santa, G. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la Provincia de Córdoba (España)*. España: Universidad de Córdoba.
- Porret, M. (2015). *Gestión de Personas*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.

Sánchez, C. y Reyes, M. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons

Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. Manabí. Recuperado de <https://docplayer.es/54945488-Universidad-tecnica-de-manabi.html>

Vera; M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 10 de mayo de 2019)

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Código : F06-PP-PR-02.02
Versión : 10
Fecha : 10-06-2018
Página : 1 de 1

Yo, DARIÉN BARRAMEDO RODRÍGUEZ GALÁN, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada "GESTIÓN POR COMPETENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 5 VENTANILLA, 2019 ", de la estudiante ALMENDRAS FERNANDEZ MARITZA RAQUEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen 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, San Juan de Lurigancho 03-08-19

Firma

DARIÉN BARRAMEDO RODRÍGUEZ GALÁN,

DNI: 20044257



Elaboró:
Dirección de Investigación

Revisó:



Responsable del SGC



Vicedirección de Investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión por competencia en el desarrollo de las habilidades directivas de las Instituciones Educativas de la Red N.º 5 Ventanilla, 2019.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestría en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Maritza Raquel Almedras Fernandez
(ORCID: 0000-0002-6579-7810)

ASESOR:

Dr. Daricén Barramudo Rodríguez Galán



Resumen de coincidencias

24%

- 1 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet 13% >
- 2 Entregado a Universida... Trabajo de estudiante 8% >
- 3 core.ac.uk Fuente de Internet 1% >
- 4 repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet <1% >
- 5 virtual.umng.edu.co Fuente de Internet <1% >
- 6 repositorio.autonomia.e... Fuente de Internet <1% >
- 7 bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet <1% >



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 10
Fecha : 10-06-2019
Página : 1 de 1

Yo ALMENDRAS FERNANDEZ MARITZA RAQUEL, identificado con DNI N° 10657828, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "GESTIÓN POR COMPETENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N.º 5 VENTANILLA, 2019."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

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

FIRMA

DNI: 10657828

FECHA: 13 de noviembre del 2019



Dirección de Investigación

Revisó

Responsable del SGC



Vicerectorado de Investigación

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Vicerectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------------------------------



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 POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ALMENDRAS FERNANDEZ MARITZA RAQUEL

INFORME TÍTULADO:

“GESTIÓN POR COMPETENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N.º 5 VENTANILLA, 2019”.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 10 de agosto del 2019

CALIFICACIÓN: 16



Miguel Ángel Pérez Pérez
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN