



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

Habilidades blandas y desempeño de los directivos en las
instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTOR:

Ruiz Garcia, Justo Wilfredo (orcid.org/0009-0000-3868-5170)

ASESORES:

Dra. Chunga Pingo, Gaby Esther (orcid.org/0000-0002-1033-7091)

Dr. Yache Cuenca, Eduardo Javier (orcid.org/0000-0001-9434-3351)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles

TRUJILLO — PERÚ

2023

Dedicatoria

A la presencia de Dios en mi plan de vida, que guía en todo momento mis acciones, para ser mejor persona con fortaleza y fe, en mi vocación de servir a la comunidad educativa.

A la memoria de mis amados padres: Eufemia García Alonso y Félix Ruiz Flores, quienes, durante su permanencia en el mundo terrenal, siempre me brindaron amor, apoyo incondicional, crianza en valores, sostenible para mi formación como ser humano y profesional.

A mis queridos hermanos Martha, Felipa, Santos, Susana y demás familiares, que a través de sus valiosos consejos, han motivado continuar con mis estudios de post grado.

Agradecimiento

A los docentes del taller de asesoría para la actualización y elaboración de tesis de maestría de la Universidad César Vallejo, por haber contribuido en la consolidación del presente informe.

A los directores y personal docente de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Quiruvilca, por colaborar en el recojo de información necesaria para la elaboración de los resultados de la presente investigación.

¡Muchas gracias!

JUSTO WILFREDO RUIZ GARCIA

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	8
III. METODOLOGÍA.....	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN.....	28
VI. CONCLUSIONES.....	34
VII. RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS.....	46

Índice de tablas

Tabla 1 En Quiruvilca, 2023, se midieron los niveles de habilidades blandas que poseen los directivos que trabajan en instituciones educativas de nivel secundario.	21
Tabla 2 Dentro de veintitrés años, los niveles de las dimensiones de habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas del nivel secundario en Quiruvilca.	22
Tabla 3 Niveles del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.	23
Tabla 4 Niveles de las dimensiones del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.	24
Tabla 5 Los niveles de los aspectos del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundario en Quiruvilca, 2023.	25
Tabla 6 Correlación Rho de Spearman de las habilidades blandas y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.	26
Tabla 7 Correlación de Rho de Spearman por dimensiones.	26

Índice de figuras

Figura 1 En Quiruvilca, 2023, se midieron los niveles de habilidades blandas que poseen los directivos que trabajan en instituciones educativas de nivel secundario.	21
Figura 2 Dentro de veintitrés años, los niveles de las dimensiones de habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas del nivel secundario en Quiruvilca.....	22
Figura 3 Niveles del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.....	23
Figura 4 Niveles de las dimensiones del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.....	24

Resumen

El presente trabajo de investigación, tuvo la finalidad de determinar la relación que existe entre habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. Se aplicó dos cuestionarios a una muestra piloto para su confiabilidad Alfa de Cronbach de la variable 1= 0,93 y la variable 2= 0,85; luego a la muestra de estudio que consistió de 73 docentes que evaluaron a sus 13 directivos de 12 instituciones educativas del nivel secundaria. Fue una investigación de tipo básica, con diseño transversal correlacional, de nivel descriptivo con enfoque cuantitativo. Los resultados obtenidos fueron procesados con el programa SPSS y Excel, así como la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, de los cuales se obtuvieron puntuaciones que permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación o alterna, dicha prueba arrojó una puntuación de correlación positiva alta de 0,799; y una significancia de 0,000, significancia menor a la estandarizada de 0,05; estos resultados nos permitieron aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto, existe relación directa entre habilidades blandas y desempeño de los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

Palabras clave: Habilidades blandas, desempeño de los directivos, trabajo en equipo, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas.

Abstract

The purpose of this research work was to determine the relationship that exists between soft skills and the performance of managers in Quiruvilca secondary level institutions, 2023. Two questionnaires were applied to a pilot sample for its reliability Cronbach's Alpha of the variable 1= 0.93 and variable 2= 0.85; then to the study sample that consisted of 73 teachers who evaluated their 13 managers from 12 educational institutions at the secondary level. It was a basic type of research, with a cross-correlational design, at a descriptive level with a quantitative approach. The results obtained were processed with the SPSS and Excel program, as well as the non-parametric Spearman's Rho test, from which scores were obtained that allowed rejecting the null hypothesis and accepting the research or alternate hypothesis, said test yielded a score of high positive correlation of 0.799; and a significance of 0.000, significance less than the standardized value of 0.05; These results allowed us to accept the alternative hypothesis, therefore, there is a direct relationship between soft skills and the performance of the directors of the educational institutions of the secondary level of Quiruvilca, 2023.

Keywords: Soft skills, management performance, teamwork, school culture and management of operating conditions.

I. INTRODUCCIÓN

La falta de formación en habilidades blandas de muchos directivos educativos afecta negativamente su capacidad de liderazgo y comunicación (Robins 2021). En ocasiones, los líderes tienden a restar importancia al significado emocional de lograr las metas y objetivos de la organización. Esto puede generar oposición al cambio y a iniciativas de desarrollo de habilidades sociales en las instituciones educativas, como lo demuestran los resultados de Singapur en las evaluaciones PISA, una nación conocida por su alto nivel de conocimiento, pero con un lamentable número de suicidios debido a la presión por los estándares educativos, enfocando más en conocimientos y rendimiento que en habilidades emocionales de profesores y directivos (Branwen, 2016), en el mundo los países que se han preocupado por logros disciplinares han degradado a la raza humana, dentro de estos seres humanos hay soledad, desagrado personal y con grandes dificultades para comunicarse de forma adecuada, igual sucede en los sistemas educativos, los directivos han desarrollado un gran egocentrismo que no le permite ser un ser humano pleno (Sierra, 2019); por lo tanto su desempeño no es pleno, logran grandes éxitos, pero maltratando a los que les rodean, sin respetar las emociones que tienen los demás, causando malestar, desánimo, desmotivación y desagrado (Diario el Tiempo, 2019).

Por otra parte, el desempeño directivo es bajo a nivel internacional, por lo que, muestran cierta incapacidad o dificultades que enfrentan los directivos o líderes de instituciones educativas para lograr resultados satisfactorios y eficientes en sus funciones, estas dificultades pueden manifestarse en diferentes áreas, presentando desafíos en la falta de cualidades establecidas para el liderazgo directivo, falta de incentivos para ejercer el liderazgo escolar; por lo tanto, el enfoque educativo y la eficacia de la gestión escolar impactan en la seguridad, la no violencia, la inclusión y la equidad, pero es necesario avanzar en la toma de decisiones estratégicas para lograr mejoras significativas. Así como la adaptación a la situación internacional. Además, se debe realizar una gestión de la diversidad cultural entre otros aspectos importantes que surgen en el transcurso del trabajo de un directivo. (UNESCO, 2021). La falta de datos estadísticos y estudios comparativos en la documentación

del liderazgo escolar de directores de instituciones educativas en países de altos ingresos no permite obtener conclusiones útiles en esta área. (UNESCO, 2021).

Algunos líderes educativos no poseen habilidades efectivas de comunicación, lo que resulta en falta de comunicación, errores, conflictos y un ambiente institucional negativo, lo cual afecta seriamente su efectividad en la comunidad educativa (Ordoñez y otros, 2020). También se ha encontrado en muchas instituciones educativas que los directivos suelen enfrentar altos niveles de estrés, debido a la falta de habilidades blandas para manejar conflictos, perjudicando negativamente la salud mental y su capacidad para tomar decisiones (Huanaco, 2019); además, se ha detectado en varias instituciones educativas la falta de liderazgo directivo y el trabajo colaborativo, afectando la colaboración y la eficacia general del personal a su cargo.

En nuestro país, se sigue una evaluación de desempeño a los directores designados, pero han sido desaprobados muchos por no ser empáticos con su personal, por ello, como el personal participa en encuestas para que el directivo permanezca en el cargo, simplemente su personal lo ha desaprobado, porque algunos piensan que el cargo es para mandar, designar tareas de manera autoritaria sin participación de él o ella, debido a este aspecto muchos directores asignados han tenido que regresar a su aula (MINEDU, 2022); como resultado, la efectividad de la gestión en el Perú está influenciada por los resultados de la orientación en la toma de decisiones, la comunicación efectiva, el apoyo, la supervisión de la enseñanza-aprendizaje y las habilidades y competencias específicas requeridas para la gestión de las TIC. El principal desafío de los directivos de las instituciones educativas es el liderazgo pedagógico; los directivos deben empoderar a los docentes para obtener resultados satisfactorios en el aprendizaje de los estudiantes. Un estudio realizado en Rímac, Lima, reveló una fuerte y directa correlación de 0,897 entre liderazgo directivo y el desempeño docente, lo que se refleja en el logro de aprendizaje de los estudiantes. El logro de aprendizajes significativos en los estudiantes a través de una enseñanza efectiva debe ser el principal objetivo de los directivos si se quiere mejorar el liderazgo directivo en las instituciones educativas peruanas. (Casas, 2019).

En nuestra región se ha observado la falta de capacidad de algunos directivos para solucionar conflictos de manera efectiva, generando un ambiente de trabajo hostil, perjudicando el rendimiento del personal y de los estudiantes; muchas veces los directivos son sarcásticos para comunicarse con su personal, en vez de ser asertivos. De otro lado, por la ausencia de directores designados, logran ocupar un cargo directivo un docente de la misma institución por mayor escala, como éstos en muchos de los casos no se encuentran preparados, porque para ser directivos hay que tener manejo efectivo de habilidades blandas, no es sólo conocimiento disciplinar; resquebrajando de esta manera el desempeño directivo y ocasionando un clima institucional pésimo, aunque se desee fortalecer la profesionalidad docente y su identidad, así como, el logro de los aprendizajes no serán posibles por estas razones descritas líneas arriba (Cully y Acrospoma, 2017); sin embargo, un estudio realizado en el Milagro, se ha identificado que el mayor problema que presentan los directivos es el clima institucional, el cual se ha visto resquebrajado, en tal sentido, los resultados de aprendizaje no son halagadores; por lo tanto, el investigador sugiere mejorar el rendimiento directivo y promover un clima institucional positivo para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y el crecimiento de las instituciones educativas. (Dionicio, 2022)

En el distrito de Quiruvilca, se han apreciado ciertos indicios de un inadecuado manejo de habilidades blandas en un grupo de directivos que presentan diferentes situaciones problemáticas sobre convivencia armoniosa, empatía, liderazgo, trabajo en equipo y entre otras habilidades blandas que se observan débiles en muchos de los directivos, mientras que en otro grupo minoritario se observan un manejo adecuado y el alcance de grandes metas de gestión en sus diferentes dimensiones. El desempeño ha sido deficitario, con dificultades en la gestión pedagógica, escolar y operativa, causando desigualdad en los resultados académicos, condiciones y convivencia; por lo tanto, los logros estudiantiles y empoderamiento docente son insatisfactorios. Realizamos un estudio porque es crucial gestionar bien las habilidades blandas y el desempeño directivo. 'Habilidades blandas y desempeño directivo en instituciones educativas de nivel secundaria en Quiruvilca, 2023', formulando la pregunta de investigación. ¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?; del mismo

modo, se llevaron a cabo consultas específicas para orientar nuestras conclusiones sobre el desempeño directivo y las habilidades blandas.

- ¿Cuál es el nivel de habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre trabajo en equipo y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre negociación y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre empatía y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y procesos pedagógicos de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y cultura escolar de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?
- ¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y gestión de las condiciones operativas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?

Luego se consideró también los específicos que a continuación se presentan:

- Identificar el nivel de habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Distinguir el nivel de desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

- Reconocer la relación que existe entre trabajo en equipo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Analizar la relación que existe entre negociación y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Establecer la relación que existe entre liderazgo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Determinar la relación que existe entre empatía y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Identificar la relación que existe entre habilidades blandas y procesos pedagógicos de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Analizar la relación que existe entre habilidades blandas y cultura escolar de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Establecer la relación que existe entre habilidades blandas y gestión de las condiciones operativas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

Como también se planteó las siguientes hipótesis:

- Existe una relación directa entre habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Existe relación directa entre trabajo en equipo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Existe relación directa entre negociación y desempeño de los directores en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Existe relación directa entre liderazgo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Existe relación directa entre empatía y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

- Existe relación directa entre habilidades blandas y procesos pedagógicos de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Existe relación directa entre habilidades blandas y cultura escolar de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.
- Existe relación directa entre habilidades blandas y gestión de las condiciones operativas en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

Centrándose en cómo estas habilidades impactan la gestión escolar, se examinó la relación entre las habilidades sociales y el desempeño gerencial en las instituciones educativas. El impacto en el clima organizacional fue considerado, donde habilidades como trabajo en equipo, comunicación afectiva, liderazgo y empatía, influyen directamente en el clima de la institución. La aplicación adecuada de estas habilidades puede fomentar un ambiente positivo y cooperativo que puede impulsar la motivación de los empleados y mejorar la calidad educativa. Las habilidades blandas ayudan a los directivos a establecer relaciones efectivas para resolver conflictos y tomar decisiones consensuadas. Directores creativos y con mentalidad abierta favorecen la innovación en la enseñanza, explorando nuevas metodologías y adoptando enfoques educativos actualizados. También, pueden asegurar que todos estén alineados con la misión y trabajen hacia metas comunes. La gestión de conflictos y la empatía ayudan a los directores a manejar situaciones difíciles y minimizar el impacto negativo en la comunidad educativa. Además, fomenta el desarrollo del personal administrativo y docente para que puedan liderar equipos en tiempos de cambio y estar preparados para adaptarse a los cambios.

Los directores con habilidades sociales aseguran la finalización de las tareas. Cuando se trata de abordar cuestiones educativas y alcanzar objetivos a largo plazo, el pensamiento estratégico y la resolución de problemas son competencias muy necesarias. El desarrollo de competencia en empatía e inteligencia emocional atiende mejor a las necesidades del personal, generando un ambiente laboral y retención de talento mejorados. De esto se deriva un mejor desempeño de los estudiantes y un desarrollo profesional continuo de los docentes.

Lo que facilita el intercambio de mejores prácticas, recursos y programas conjuntos para beneficiar a estudiantes y personal. Importante para lograr una comunicación abierta y efectiva con los padres y mejorar la participación en la gestión escolar. Esto podría afectar directamente la forma en que se sienten acerca del aprendizaje, la frecuencia con la que asisten a clase y su desempeño en la escuela. La gestión de la escuela, el rendimiento académico y la satisfacción de todas las partes se ven impactados positivamente por las habilidades blandas y el desempeño directivo.

Se usaron dos instrumentos para recopilar datos y analizar las conexiones entre las variables. Los resultados revelaron las conexiones que guían la recomendación para fortalecer habilidades blandas en directivos de instituciones educativas públicas de Quiruvilca. Al examinar la conexión, se aclaró la cuestión que afecta directamente la eficacia de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes en las escuelas estatales. El uso y validación de las herramientas y la recopilación de datos, que pueden ser aplicados a otros estudios de naturaleza similar, es donde radica la relevancia. Para determinar si los directores están actuando como líderes pedagógicos eficaces y son capaces de abordar sus debilidades, tenía curiosidad sobre su nivel de desempeño y su conjunto de habilidades interpersonales.

II. MARCO TEÓRICO

Para Brindar sustento teórico al presente estudio se consideró en primer lugar los antecedentes, tanto de habilidades blandas, como de desempeño directivo, que a continuación se detallaron:

Villalobos (2022) en su investigación sobre, Se realizó un estudio para investigar el impacto de la Metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos en el desarrollo de habilidades blandas en alumnos que asisten a la escuela primaria superior "Dr. Amable Rosero León". Antes de obtener una Maestría en Pedagogía con enfoque en Enseñanza Intercultural, los graduados deben completar sus cursos finales. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba. Ecuador. Cuyo objetivo principal fue, evaluar el impacto del Aprendizaje basado en proyectos (ABP) en las habilidades blandas de estudiantes de la básica superior de la Escuela "Dr. Amable Rosero León". El estudio utilizó el método cuantitativo y se llevó a cabo mediante el diseño cuasi experimental con apoyo descriptivo y explicativo. La muestra consistió en 3 docentes tutores y 28 estudiantes, y se incluyeron grupos control y experimental de una población total de 110 participantes, después de haber aplicado el estímulo experimental en la muestra de estudio se obtiene como resultado que la experimentación y la creatividad es un desarrollo significativo como parte de las habilidades blandas, además el trabajo en equipo y la empatía ayudan a mejorar su rendimiento en todas las áreas de desempeño de los estudiantes, así como de los docentes, porque el estímulo aplicado sobre el aprendizaje basado en proyectos, las habilidades blandas se han desarrollado en gran medida a comparación antes de haber aplicado el estímulo de investigación, por lo tanto, se concluyó, que la metodología de aprendizaje basado en proyectos tiene un impacto significativo en las habilidades blandas.

Gonet (2020), cuya tesis fue, Las organizaciones de Buenos Aires están utilizando estrategias de gestión para el pensamiento digital y las habilidades blandas. Trabajo final de grado. Universidad Siglo 21. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. Tuvo como objetivo general, determinar si el pensamiento digital y las habilidades blandas se relacionan entre sí como competencias claves del futuro del trabajo en las organizaciones y la gestión del talento humano para sacar en lo máximo el mejor rendimiento de trabajo y el buen estado de salud en los

trabajadores, en concreto, para este objetivo se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal. El método utilizado fue la encuesta, y el cuestionario sirvió de instrumento. El cuestionario se envió a personas que trabajaban en diversas empresas de todo el mundo, de cuyos resultados se concluyó en la comprobación de la hipótesis planteada, encontrando deficiencia en la implementación del desarrollo de habilidades blandas, las cuales se consideran muy importantes en la supervivencia de esta sociedad en el mundo actual.

Ordoñez (2020) Artículo, Un enfoque basado en el entorno legal de Ecuador se refiere al liderazgo directivo y al rendimiento de los profesores. Artículo científico. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador. Su objetivo primordial fue, es necesario analizar el marco teórico para la eficiencia de la gestión institucional y calidad educativa, siguiendo estándares de la (LOEI) y el Ministerio de Educación. También debemos examinar el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones de nivel secundario desde la perspectiva jurídica ecuatoriana. Se utilizó un enfoque de investigación cualitativa basado en los estándares de liderazgo institucional que corresponde a un director, responsable de supervisar y dirigir las actividades educativas comunitarias. Después de una investigación exhaustiva, se descubrió que el liderazgo del director era un factor importante en el desempeño de los docentes en términos de motivación, comunicación y participación. Llegaron a la conclusión de que, según la ley ecuatoriana, es responsabilidad inevitable del gobierno garantizar que la nación tenga un sistema educativo de alta calidad para hacer avanzar la nación. Sin embargo, para lograr esto, es esencial que el director de cada institución educativa sea un buen líder.

Riveras (2020), en su tesis sobre: El impacto que el liderazgo del director tiene en el desarrollo de una cultura organizativa centrada en la innovación en las escuelas para los estudiantes. Tesis para optar el grado de doctor en educación. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra. Cuyo objetivo que se desarrolló fue, determinar la importancia de la dirección en el crecimiento de una escuela por parte de un director, con una línea de investigación sobre el papel del director para crear una cultura organizacional que apoye la innovación escolar. Para ello, identificaron las escuelas que presentaban ciertas deficiencias para determinar su potencial de

liderazgo y guiarlas hacia el éxito, utilizando una metodología de estudio mixta cuantitativa y cualitativa, interpretando con claridad los datos recopilados.

Rafael (2022), en su tesis sobre En las instituciones educativas que forman parte de la UGEL Pangoa se viene enseñando habilidades blandas y liderazgo gerencial. Esta tesis está destinada a ser presentada para obtener el grado de Magíster en Ciencias de la Educación, que se menciona en Administración y Planeamiento de la Educación. La Universidad Nacional de Huancavelica lleva su nombre. Perú. Sus objetivos eran determinar cómo el desempeño laboral de los directivos y los docentes se relaciona con las habilidades blandas y qué comportamientos de liderazgo apoyan el logro de los objetivos institucionales. Tipo de investigación básica, diseño correlacional transversal, contó con una población de 60 directivos y una muestra probabilística de 50 directivos, utilizó, además, la encuesta, que se utilizó como método, y el cuestionario, que se utilizó como instrumento, permitieron llegar a la conclusión de que existe una asociación positiva entre las aptitudes interpersonales y la competencia directiva por término medio, utilizando la prueba estadística de Spearman, se encontró que las habilidades blandas y el liderazgo directivo están sustancialmente correlacionados en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa, con un valor de 0,621 y un valor de p de 0,000.

Chaca (2021) con su tesis titulada, Habilidades de comunicación y competencia en el trabajo de los administrativos que operan a distancia Para el año 2021, Escuela de Postgrado de Huancayo. Es necesario realizar una tesis para obtener el grado de Magíster en Ciencias de la Gestión Organizacional y Recursos Humanos. Es la Universidad Continental. Contó con un objetivo para conocer el grado de correlación que existe entre las habilidades blandas del personal administrativo y su desempeño en el puesto de trabajo Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. Se empleó como técnica la encuesta, el método descriptivo correlacional y una muestra de cuarenta y cinco trabajadores. Su instrumento fue un cuestionario con escala nominal. Se procesaron los datos y se descubrió que el desempeño laboral del personal administrativo que realiza sus funciones a distancia en la Escuela de Postgrado Huancayo 2021 está significativamente influenciado por las habilidades blandas que poseen, lo cual se comprobó mediante una prueba estadística de correlación de Pearson que obtuvo un resultado de 0,766 con una significancia de

$p=0,000$, lo cual confirma una correlación positiva y efectiva. En conclusión, los profesionales administrativos que realizan su trabajo a distancia en la Escuela de Postgrado Huancayo 2021 presentan un desempeño laboral considerablemente mejorado como consecuencia de la posesión de habilidades blandas.

Izaguirre (2022), en su estudio de investigación sobre: El desempeño directivo y la gestión educativa de las instituciones educativas de El Tambo - Huancayo están siendo evaluados por su efectividad. En las instituciones educativas de nivel secundario ubicadas en la zona de El Tambo-Huancayo, el propósito de esta investigación fue conocer la naturaleza de la conexión que existe entre la gestión instruccional y el desempeño directivo, por lo tanto, contó con una muestra de 216 docentes de diversas instituciones educativas del nivel secundario, contó con un cuestionario como instrumento para el desempeño directivo y un cuestionario para la gestión educativa. Fue un estudio de diseño correlacional transversal, de nivel descriptivo. Aceptaron la investigación o hipótesis alternativa, la cual era que podría existir una relación directa entre el desempeño directivo y la gestión educativa, luego de que sus hallazgos mediante la prueba de hipótesis no paramétrica de Rho Spearman revelaran un resultado de significancia, es decir, una relación directa de .000. , menor que la significación estandarizada de 0,05.

Alfaro (2022) en su tesis titulada: En la región Ayacucho se investigan los impactos de la gestión y el desempeño instruccional en los resultados de la Evaluación Censal de los estudiantes en la asignatura de matemática para el periodo 2018-2020. Artículo científico, Universidad Mayor de San Marcos, facultad de educación. En instituciones de educación secundaria de la región Ayacucho, el estudio empleó un diseño de investigación cuantitativa con el objetivo de determinar el impacto del desempeño directivo y docente en los resultados de la evaluación censal de estudiantes (ECE) en el departamento de matemáticas. causal; La muestra la constituyeron 74 escuelas secundarias, 74 directores designados y 74 profesores de matemáticas. Para llevar a cabo el análisis de los datos se utilizó una escala de observación del desempeño administrativo y docente, y para ello se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Al mismo tiempo que el rendimiento administrativo no tiene un efecto beneficioso en los resultados de la EPI en el

campo de las matemáticas, los resultados demostraron que el rendimiento docente sí lo tiene.

La investigación de las habilidades blandas y el desempeño de los directores de escuelas secundarias fueron abordadas en el presente estudio a través de la explicación de dos variables. Sin embargo, para hacer esto, primero tuvimos que abordar los fundamentos teóricos de los autores y algunas teorías que respaldan ciertos conceptos. discutir el desempeño gerencial antes de definir y defender la variable habilidades blandas.

Para Challa (2022), las habilidades blandas son habilidades interpersonales y sociales para relacionarse con los demás.

Sin embargo, según Hidalgo (2020), son desempeños personales que posee una persona para relacionarse con otros de manera efectiva.

Por otra parte, Cruzado (2019) agrega, son capacidades, disposiciones o habilidades necesarias para completar una tarea con éxito y que los diferencian de los demás al hablar de manera agradable.

Además; Saldaña (2020) declara que ciertas habilidades pueden impulsar la carrera profesional, facilitar la movilidad interna, predecir el éxito laboral y mejorar el desempeño laboral.

En consecuencia, Cadillo y Valentín (2019), las habilidades blandas son definidas como el manejo integral de una persona para desempeñarse en un determinado trabajo aportando con todo lo bueno que posee, es decir, el manejo de una comunicación constante y adecuada, así como, presentar una actitud positiva ante cualquier circunstancia que le presente el diario vivir.

Para nosotros, las habilidades blandas son aquellas que permiten un mejor rendimiento en el ámbito que le corresponda desempeñarse a una persona de forma efectiva.

Consideramos las siguientes dimensiones de la variable habilidades para Huanaco (2019): empatía, liderazgo, trabajo en equipo y negociación. A continuación, se muestra un desglose, desglosado por dimensión. Lo cual significa que el trabajo en

equipo es una habilidad que permite a un determinado grupo opinar y de estas tomar las mejores decisiones para el logro de un determinado trabajo o tarea.

Según Manzanal y otros (2021) Cuando dos o más partes se reúnen para negociar, intentan encontrar una forma de acción conjunta que sea la más adecuada para cada una de las opciones que se les presentan.

Influir en otras personas para que trabajen por un objetivo común es un componente esencial del liderazgo. (Mera y otros, 2021).

Empatía, es mirar con los ojos del otro y entender lo que siente, esta puede ser cognitiva y emocional, la cognitiva es tener que imaginar qué piensa y siente otro, y la emocional, es sentir lo que siente el otro. Es decir, cuando te pones los zapatos del otro puedes opinar o sugerir algo.

Estas cuatro habilidades interpersonales se usaron para desarrollar una herramienta de análisis de datos. Esto permitirá a los directivos de las instituciones educativas de Quiruvilca sugerir mejoras en función de sus áreas de debilidad.

La teoría que fundamenta habilidades blandas es la teoría de Goleman (1998), teoría de inteligencia emocional, la cual se dirige especialmente al reconocimiento de las emociones, de los demás y de uno mismo, así como, saberlas gestionar para mantenerse adaptado ante los cambios constantes en el que vivimos actualmente. Goleman a través de su teoría de La Inteligencia Emocional, descompone en cinco elementos principales que son; de un lado tenemos a autoconciencia, habilidad para reconocer y comprender nuestras emociones, así como para tener una comprensión realista de nuestras fortalezas y debilidades; de otro lado a autorregulación, capacidad para manejar y controlar nuestras emociones, evitando respuestas impulsivas y aprendiendo a lidiar con situaciones estresantes o desafiantes de manera equilibrada; además, automotivación, habilidad de dirigir nuestras emociones hacia metas constructivas y mantener la motivación y el impulso necesario para alcanzar nuestros objetivos; también, empatía, capacidad para comprender y ponerse en el lugar de los demás, percibiendo y sintiendo sus emociones para establecer conexiones más profundas y mejores relaciones interpersonales; y por último, habilidades sociales, capacidad para manejar las

relaciones de manera efectiva, mostrando empatía, escucha activa, comunicación asertiva, resolución de conflictos y colaboración con otros (Sabater, 2023).

A continuación, presentamos la segunda variable de estudio, como es desempeño directivo, donde se evidenció los argumentos según diferentes autores que nos sirvió de base para profundizar la explicación del presente estudio.

El desempeño de los directores para Muñoz (2019), es la capacidad del director docente para liderar y motivar a los profesores y personal administrativo en la labor pedagógica y organizativa, con el objetivo de lograr un aprendizaje de calidad en los estudiantes.

Asimismo, según MINEDU (2014), el marco para el buen desempeño directivo, que refleja los dominios, competencias y desempeños que los directores asumirán responsablemente para desempeñar eficazmente sus funciones, sirve como guía para el desempeño de los directores.

Los directores serán evaluados según el modelo del Ministerio de educación, considerando tres aspectos clave: Procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión operativa. (Minedu, 2022)

Para MINEDU (2022), las tres dimensiones del desempeño directivo encierran once subdimensiones como parte de la evaluación del desempeño directivo. El aprendizaje de los estudiantes es impulsado por la pedagogía, el conocimiento y el crecimiento de la comunidad educativa se reflejan en la cultura escolar. Por su parte, en la gestión de las condiciones operativas se incluyen la gestión financiera, la planificación, el presupuesto, la racionalización y la estadística.

Para promover una evolución positiva de la comunidad educativa y elevar el calibre de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, el director de una institución educativa debe ser un catalizador del cambio y estar abierto a la reflexión crítica. Las formas en las que un directivo ejerce su rol como agente de cambio, son las siguientes: Definir una visión compartida, fomentar la innovación educativa, promover una cultura de aprendizaje continuo, impulsar la formación de ciudadanos críticos, abogar por la equidad educativa, fomentar la participación de la comunidad educativa, ser un modelo a seguir, evaluar y ajustar las estrategias (MINEDU, 2022)

El desempeño directivo para Villalba (2019), se refiere a la manera en que un líder educativo administra y lidera una institución educativa para lograr los objetivos establecidos; en el desempeño directivo se evalúa el rendimiento de habilidades del directivo en su rol de liderazgo, gestión y toma de decisiones. Los siguientes son los componentes esenciales para un desempeño administrativo óptimo: liderazgo enfocado en el aprendizaje y desarrollo del personal, toma de decisiones basada en evidencia para mejorar el desempeño académico y el bienestar de los estudiantes, administración efectiva de recursos como el presupuesto, el personal y las instalaciones, y relaciones afectuosas con el personal, los estudiantes, los padres y la comunidad, apoyo al desarrollo profesional-docente a través de capacitación continua, enfoque en logros de aprendizaje orientados a resultados, mejora continua a través de la reflexión y la estrategia. Según Vega (2018), el desempeño directivo juega un papel fundamental en el liderazgo pedagógico, un líder educativo efectivo puede influir positivamente en el trabajo y la motivación de los docentes, lo que a su vez se traduce en un mejor logro de aprendizajes de los estudiantes y una cultura escolar positiva.

Las teorías que fundamentan la segunda variable referente a desempeño directivo, a continuación, se hace mención las más importantes.

Teoría del desempeño directivo, se refiere a la función directiva social, cultural, política y personal al interactuar con el entorno en una determinada institución educativa. También se relaciona con la teoría psicológica, que implica directamente la creación de situaciones motivacionales para fomentar la participación colaborativa en el logro de objetivos institucionales y personales. Además, se menciona la teoría del apoyo participativo, que implica el esfuerzo conjunto de la comunidad educativa a través del trabajo en equipo para fomentar un clima institucional positivo, piedra angular del desempeño efectivo. Además, también se aborda la teoría de dejar actuar libremente a los demás, ya que enfatiza el empoderamiento de los miembros de la comunidad educativa. Por último, se menciona la teoría situacional, que se refiere a la flexibilidad para ajustar las actividades planificadas según las necesidades y asumir colectivamente diferentes responsabilidades para alcanzar las metas establecidas. (Flores, 2018 p. 21)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación:

3.1.1 Tipo de investigación:

Su orientación sugiere que se trata de un proyecto de investigación básica porque implicó un examen detallado de los hallazgos y resultados que surgieron del uso de los instrumentos en cada variable. (Álvarez, 2020, p.5).

3.1.2 Diseño de investigación:

En este estudio se utilizaron métodos de investigación cuantitativos y se llevó a cabo un análisis descriptivo correlacional para determinar la relación entre dos variables objeto de investigación: desempeño gerencial y habilidades blandas. Se empleó un diseño correlacional transversal en conjunto con el método teórico deductivo.

3.2. Variables y operacionalización.

Variable 1: Habilidades blandas.

- **Definición conceptual:** Las habilidades blandas son desempeños personales para relacionarse con otras personas de manera efectiva (Hidalgo, 2020).
- **Definición operacional:** El estudio empleó una metodología cuantitativa, donde se realizó un estudio descriptivo correlacional para determinar la asociación entre dos variables de estudio: desempeño gerencial y habilidades blandas. Se empleó un diseño correlacional transversal en conjunto con el método teórico deductivo: Trabajo en equipo, negociación, liderazgo y empatía. Se tuvo en cuenta el intervalo para el procesamiento de datos tanto para las dimensiones como para la variable en sí.

Variable 2: Desempeño de los directivos.

- **Definición conceptual:** La capacidad de un docente en una institución educativa para asumir roles de liderazgo y alentar a otros docentes a llevar a cabo sus responsabilidades pedagógicas, así como las tareas organizadas de los administradores con miras a los resultados del

aprendizaje, es lo que hace que un director se desempeñe atributos en los alumnos. (Muñoz, 2019).

- **Definición operacional:** Se elaboró un cuestionario con treinta preguntas en cada una de sus tres categorías, que eran procedimientos de instrucción, cultura escolar y gestión de las circunstancias operativas. Esto era necesario para analizar los datos. Además, el intervalo proporcionaba una escala para las mediciones que se realizaban.

3.3. Población, muestra y muestreo.

3.3.1. Población:

El distrito de Quiruvilca alberga 12 instituciones de educación secundaria con un total de 112 docentes nombrados.

3.3.2. Muestra:

Para obtener resultados precisos de la investigación sobre el desempeño de los directores y las habilidades blandas de los directores, se seleccionaron y encuestaron a 73 profesores de 12 instituciones de educación secundaria diferentes.

3.3.3. Muestreo:

Utilizando muestreo aleatorio básico, se utilizó el muestreo probabilístico.

3.3.4. Unidad de análisis:

Profesores de escuelas secundarias de la zona de Quiruvilca integran el grupo de investigación que realiza el análisis.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.4.1. Técnicas:

El método utilizado fue la encuesta con su instrumento, un cuestionario de desarrollo propio que consta de 30 ítems para el desempeño de los directores y 20 ítems para las habilidades blandas. López y Fachelli (2015) definen una encuesta como un método de recopilación de datos mediante el uso de preguntas de encuesta que se implementan en un cuestionario.

3.4.2. Instrumentos:

Las dimensiones de cada variable se tomaron en consideración al utilizar el cuestionario como instrumento para esta investigación. Se tuvieron en

cuenta cuatro factores a la hora de evaluar las habilidades blandas: empatía, liderazgo, trabajo en equipo y negociación. Los tres factores enumerados (cultura escolar, procesos pedagógicos y gestión de las condiciones operativas) también se consideraron en relación con el desempeño inconsistente de los gerentes.

3.4.3. Validez:

La validación necesaria se realizó antes de utilizar el instrumento en la muestra. Tres expertos en la materia validaron los cuestionarios mediante la técnica de validez de contenido y tomaron sus decisiones sobre la aplicabilidad de los dos instrumentos con base en criterios de claridad, coherencia y relevancia. (Anexo X).

3.4.4 Confiabilidad:

Utilizando una muestra piloto de 25 docentes que no formaron parte de la muestra, se utilizó el método alfa de Cronbach para medir la confiabilidad. Los resultados mostraron que los instrumentos son confiables, con un valor de 0,939 para la variable desempeño de los directivos y 0,854 para la variable habilidades blandas. (Anexo 7).

3.5. Procedimientos:

Se coordinó con los directivos de las instituciones educativas para aplicar los cuestionarios que midieron las dos variables de estudio de la presente investigación, los cuales fueron elaborados en un formulario Google, el mismo nos ayudó a recoger la información usando el camino virtual. Primero se realizó la aplicación de los instrumentos de evaluación a una muestra piloto, la cual ayudó a la confiabilidad de dichos instrumentos de recojo de información utilizando el Alfa de Cronbach. Luego, se recurrió a un grupo de tres expertos para la validación correspondiente de los mismos. Mediante el uso de tablas de frecuencias y la prueba de correlación no paramétrica desarrollada por Spearman, se procesaron los datos obtenidos de la muestra del estudio. Los resultados de esta prueba permitieron determinar la correlación y la conexión que existe entre las dos variables. Las variables de estudio también contrastan la hipótesis de investigación.

3.6. Método de análisis de datos:

Utilizando estadística descriptiva o análisis descriptivo de los datos relacionados con la distribución de frecuencia, se examinaron los datos del proyecto de investigación. La estadística descriptiva mediante las tablas porcentuales y las figuras estadísticas. Para procesar los datos se utilizó la estadística inferencial mediante la correlación Rho de Spearman. El software estadístico utilizado fue el SPSS versión 26.0. El nivel de significación se alcanzó en todas las pruebas estadísticas utilizando el valor p teórico = 0,05.

3.7. Aspectos éticos:

Se respetaron las normas universitarias, excepto por errores u omisiones humanas, manteniendo originalidad. Se consideraron varios aspectos para garantizar la protección y bienestar de los participantes, así como el cumplimiento de principios éticos fundamentales. Los principales que se tuvieron en cuenta son los siguientes:

- Antes de incorporar a cualquiera de los participantes en la investigación, era absolutamente necesario obtener primero su permiso informado. Fueron informados del objetivo, procedimientos, riesgos, beneficios potenciales y su derecho a retirarse sin consecuencias.
- Se garantizó la protección de la identidad y la información personal de los participantes mediante el uso de códigos o identificadores en lugar de nombres reales, por ejemplo, asignando el número de orden correspondiente. Además, se aseguró que la información recopilada se almacenara de forma segura y solo estuviera accesible para los investigadores, preservando siempre el anonimato. Esta etapa se llevó a cabo durante la recopilación de datos de la muestra piloto y de la población.
- Los participantes fueron sometidos a una evaluación exhaustiva de los beneficios y riesgos antes de su participación en el estudio.
- Nos aseguramos que la investigación no cause ningún daño físico o psicológico a los participantes, por lo que no se consideró ningún experimento que dañe su estado físico, sólo se hizo un estudio de comportamiento y actuar que beneficia como un aspecto principal de medida para mejorar.

- Se consideró en esta investigación el valor científico, porque con este estudio se identificó falencias en cada uno de los participantes en su forma de hacer las cosas para mejorar su liderazgo, aspecto que ayudó a mejorar su manera de pensar en cuanto a sus actuaciones como líderes. Así mismo, se consideró el valor social, la importancia que se rescató, la manera como dirigirse a un grupo humano a su cargo con respeto y dignidad que todo ser merece como integrante de un grupo con metas comunes.
- En todo momento se respetó la autonomía de los participantes para decidir si deseaban participar o no en el estudio; por lo tanto, no se les presionó, ni se les coaccionó a participar en dicho estudio; es decir, los participantes actuaron con plena libertad para participar.
- Se convocó a los participantes a una reunión para presentar los resultados del estudio y ofrecerles la oportunidad de hacer preguntas y expresar inquietudes.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

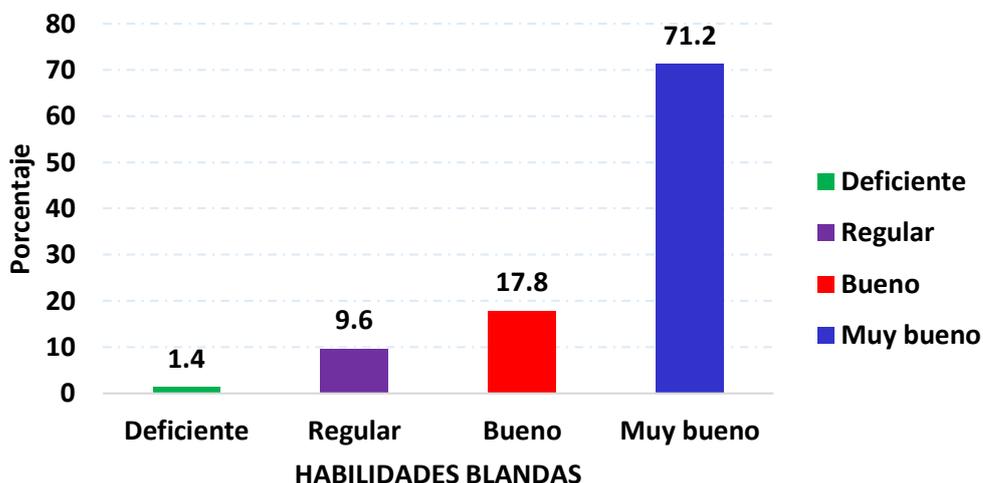
En Quiruvilca, 2023, se midieron los niveles de habilidades blandas que poseen los directivos que trabajan en instituciones educativas de nivel secundario.

Nivel	Habilidades blandas	
	F	%
Deficiente	1	1.4
Regular	7	9.6
Bueno	13	17.8
Muy bueno	52	71.2
Total	73	100

Nota. Cuestionario de habilidades blandas

Figura 1

En Quiruvilca, 2023, se midieron los niveles de habilidades blandas que poseen los directivos que trabajan en instituciones educativas de nivel secundario.



Nota. Elaborado de la Tabla 1.

La tabla y la figura muestran los niveles de habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas de Quiruvilca en el nivel secundaria. Según el cuestionario, el 1.4% obtuvo un nivel deficiente, el 9.6% tuvo un nivel regular,

el 17.8% alcanzó un nivel bueno y el 71.2% logró un nivel muy bueno. En resumen, la mayoría de la muestra posee habilidades blandas de alta calidad.

Tabla 2

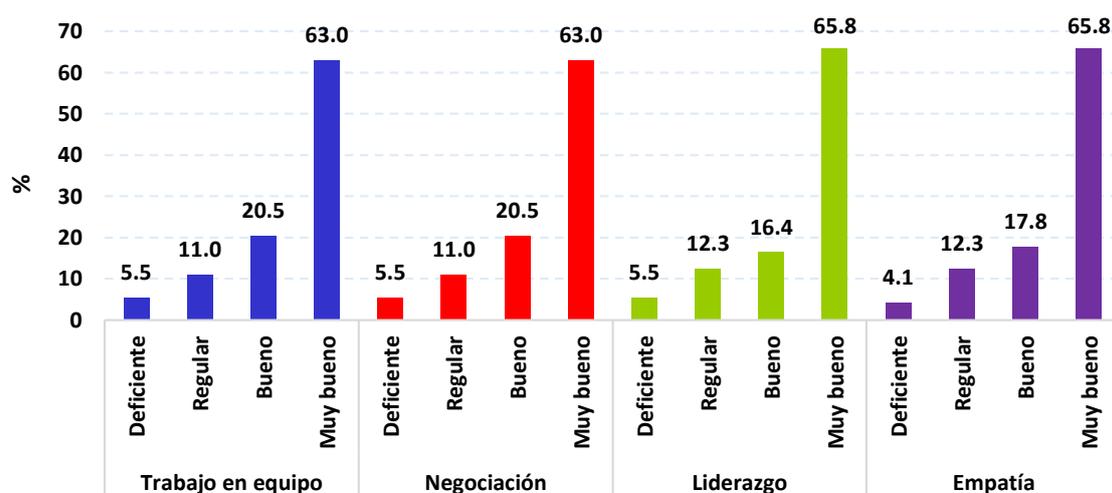
Dentro de veintitrés años, los niveles de las dimensiones de habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas del nivel secundario en Quiruvilca.

Nivel	DIMENSIONES							
	Trabajo en equipo		Negociación		Liderazgo		Empatía	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Deficiente	4	5.5	4	5.5	4	5.5	3	4.1
Regular	8	11.0	8	11.0	9	12.3	9	12.3
Bueno	15	20.5	15	20.5	12	16.4	13	17.8
Muy bueno	46	63.0	46	63.0	48	65.8	48	65.8
Total	73	100	73	100	73	100	73	100

Nota. Cuestionario de habilidades blandas

Figura 2

Dentro de veintitrés años, los niveles de las dimensiones de habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas del nivel secundario en Quiruvilca.



Nota. Elaborado de la Tabla 2.

De los resultados presentados en la tabla 2 y figura 2, se puede afirmar que en la dimensiones de habilidades blandas, son como se detallan: En la dimensión, Trabajo en equipo los directores logran alcanzar un 63.0% el nivel muy bueno seguido del nivel bueno con el 20.5%; para la dimensión negociación, lograron el 63.0% el nivel muy bueno seguido del nivel bueno con el 20.5%; con respecto a la dimensión liderazgo, obtuvieron el 65.8% el nivel muy bueno seguido del nivel bueno con el 16.4%; finalmente para la dimensión empatía, el 65.8% alcanzó el nivel muy bueno seguido del nivel bueno con el 17.8%. Se puede notar que, al igual que en el variable, la mayoría de los resultados son principalmente buenos o muy buenos en habilidades blandas en los directores de las instituciones educativas de Quiruvilca.

Tabla 3

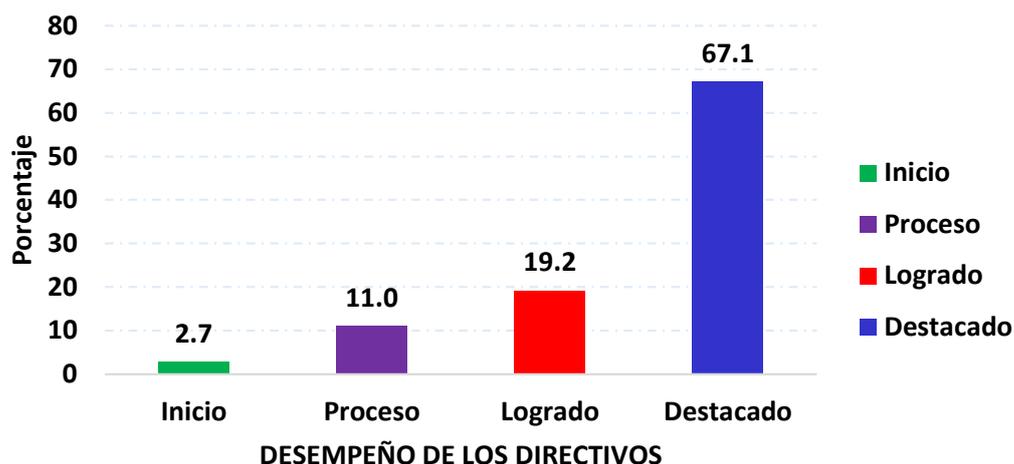
Niveles del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

Nivel	Desempeño de los directivos	
	F	%
Inicio	2	2.7
Proceso	8	11.0
Logrado	14	19.2
Destacado	49	67.1
Total	73	100

Nota. Cuestionario de habilidades blandas y el desempeño directivo.

Figura 3

Niveles del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.



Nota. Elaborado de la Tabla 3.
De la tabla 3 y figura 3, se resaltan los resultados de la variable desempeño de los directivos, donde el 2.7% alcanzó el nivel inicio, el 11.0% el nivel regular. El 19.2% el nivel logrado y el 67.1% el nivel destacado. Lo cual significa que en su mayoría los directores de las instituciones educativas de Quiruvilca en el nivel secundaria se encuentran en un desempeño destacado.

Tabla 4

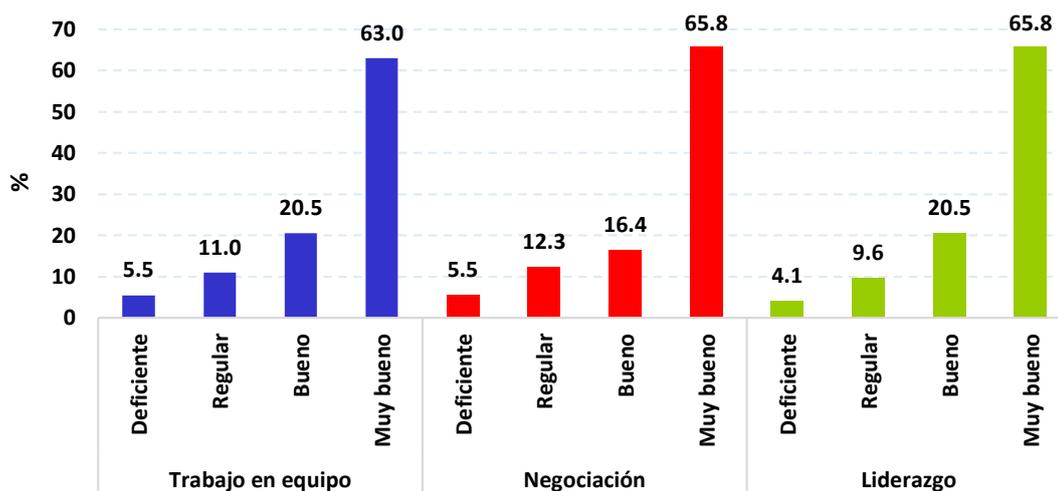
Niveles de las dimensiones del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

Nivel	DIMENSIONES					
	Procesos pedagógicos		Cultura escolar		Gestión de las condiciones operativas	
	f	%	f	%	f	%
Inicio	4	5.5	4	5.5	3	4.1
Proceso	8	11.0	9	12.3	7	9.6
Logrado	15	20.5	12	16.4	15	20.5
Destacado	46	63.0	48	65.8	48	65.8
Total	73	100	73	100	73	100

Nota. Cuestionario de habilidades blandas y el desempeño directivo.

Figura 4

Niveles de las dimensiones del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.



Nota. Elaborado de la Tabla 4.

De los resultados presentados en la tabla 4 y figura 4, se puede afirmar que, en las dimensiones de habilidades blandas, son como se detallan: 63.0% muy bueno, 20.5% bueno en procesos pedagógicos. 65.8% muy bueno, 16.4% bueno en cultura escolar. 65.8% muy bueno, 20.5% bueno en gestión de las condiciones operativas. Los resultados en el nivel de desempeño de las instituciones educativas de Quiruvilca fluctúan mayoritariamente entre bueno y muy bueno, como se muestra en el gráfico.

Tabla 5

Los niveles de los aspectos del desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundario en Quiruvilca, 2023.

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig
Habilidades blandas	,257	73	,000
Desempeño de los directivos	,205	73	,000

Nota. Cuestionario de habilidades blandas y el desempeño directivo.

La prueba de normalidad arrojó dos resultados: prueba de Kolmogorov-Smirnov, seleccionando el primer resultado dado que la muestra es de 73

directivos; el nivel de significancia de habilidades blandas fue de 0,05; no sigue una distribución normal. Para la variable desempeño de los directivos, el nivel de significancia también fue de 0,05; tampoco sigue una distribución normal. Por este motivo, los datos no se ajustan a una distribución normal, por lo que se utilizó la prueba no paramétrica denominada Rho de Spearman para determinar el grado de correlación existente entre las variables.

Tabla 6

Correlación Rho de Spearman de las habilidades blandas y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.

Variables	Desempeño de los directivos	
	Correlación de Rho de Spearman	0.799
Habilidades blandas	Significancia	0.000
	N	73

Nota. Cuestionario de habilidades blandas y el desempeño directivo.

El coeficiente de Spearman fue de 0.799, una correlación positiva alta por su proximidad a 1 en lugar de 0. La relación entre las habilidades blandas y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas de nivel secundaria de Quiruvilca es significativa ($p < 0.05$), lo que aprueba la hipótesis.

Tabla 7

Correlación de Rho de Spearman por dimensiones.

Variables	
Habilidades blandas	Desempeño de los directivos
Dimensiones	Correlación de Rho de Spearman
Trabajo en equipo	0.743
Negociación	0.707
Liderazgo	0.728
Empatía	0.704

Desempeño de los directivos	Habilidades blandas
Dimensiones	Correlación de Rho de Spearman
Procesos pedagógicos	0.804
Cultura escolar	0.808
Gestión de las condiciones operativas	0.752

Nota. Cuestionario de habilidades blandas y el desempeño directivo.

Al relacionar las dimensiones de habilidades blandas con la variable desempeño de los directivos nos encontramos con los resultados siguientes: La dimensión trabajo en equipo al relacionarla con desempeño de los directivos se obtuvo una puntuación de ,743; algo parecido sucede con la dimensión negociación con una puntuación de ,707; de igual modo con la dimensión liderazgo obtuvo una puntuación de ,728; así como, la dimensión empatía al obtener una puntuación de ,704; resultados de correlación muestran una alta correlación positiva entre las dimensiones de habilidades blandas y el desempeño de los directivos, con valores cercanos a 1 en lugar de 0. En seguida, al relacionar las dimensiones del desempeño de los directores se encontró que los resultados obtenidos presentan también una correlación positiva alta, porque estos así lo demuestran; la dimensión procesos pedagógicos obtuvo una puntuación de ,804; la cultura escolar obtuvo una puntuación de ,808 y la gestión de condiciones operativas logró una puntuación de ,752. Rho de Spearman muestra alta correlación positiva.

V. DISCUSIÓN

En Quiruvilca, 2023, el objetivo de este estudio fue determinar si existe o no una correlación entre el desempeño de los directivos de las escuelas secundarias y la cantidad de habilidades blandas que poseen. Se aplicaron dos cuestionarios, uno para cada variable, considerando sus dimensiones. Los resultados obtenidos se procesaron y analizaron como se detalla a continuación:

Según los instructores que participaron en el estudio, la mayoría de los administradores que trabajaban en instituciones educativas tenían un grado muy alto de competencias interpersonales, pues los resultados así lo demuestran, en el nivel deficiente sólo el 1.4%; sin embargo, en el nivel muy bueno que es el máximo nivel de la variable alcanzaron el 71.2%, para el nivel regular logró el 9.6% y el nivel bueno el 17.8%. Las habilidades blandas afectan directamente el rendimiento de los estudiantes, especialmente la empatía y el trabajo en equipo, en concordancia parcial con la tesis de Villalobos (2022). Los resultados de las habilidades blandas de los directivos en Quiruvilca se relacionan con el desempeño de los directores en las instituciones educativas.

Los resultados de las dimensiones de habilidades blandas se muestran a continuación: En la dimensión trabajo en equipo, los docentes de diversas instituciones de educación secundaria que participaron en la encuesta ubicaron a los directores en un nivel deficiente en 5.5 %; sin embargo, para el nivel muy bueno fue de 63.0%, una diferencia muy notoria, lo que indica que los directivos del nivel secundario tienen muy buen manejo de estrategias para alcanzar las metas con sus miembros de la comunidad educativa, pues en esta dimensión se deja notar la calidad de ser humano para dirigir un grupo de su misma naturaleza con objetivos claros y con un desarrollo de planes estratégicos para alcanzarlos, conscientes de la visión global del sistema educativo y adaptarse a los cambios y desafíos del entorno, siendo conscientes de sus propias emociones y de los demás, sabiéndolas manejar de manera adecuada, demostrando en todo momento

la empatía, construyendo relaciones sólidas con miembros de la comunidad educativa; acciones que fueron identificadas con el estudio de Gonet (2020), quien afirma que el trabajo en equipo, en particular, es la clave del futuro en las organizaciones, empresas e instituciones, lo cual forma parte de la gestión del talento humano, además, a partir de sus conclusiones, a través de una encuesta, tuvo en cuenta la importancia de la supervivencia en la sociedad en el mundo actual del trabajo en equipo, dicho en otras palabras quien sea individualista actualmente no permanecerá en el tiempo; además dichos resultados reafirman las ideas de Daniel Goleman, al expresar que las habilidades blandas son competencias socioemocionales para manejar emociones, relacionarse empáticamente y actuar de forma asertiva y colaborativa. Los resultados de la dimensión negociación indican que los directivos de las instituciones educativas evaluados aplican la escucha activa, comunican claramente los puntos de partida y tienen en cuenta las necesidades y expectativas de las partes involucradas. Esto se refleja en los resultados: el 5.5% obtuvo nivel deficiente, el 11.0% nivel regular, el 20.5% nivel bueno y el 63.0% nivel muy bueno. Estos resultados son muy positivos en la dimensión de negociación.

En cuanto a la dimensión liderazgo, según los docentes encuestados sus directivos obtienen un nivel muy bueno 65,8%, el 16,4%, en el nivel bueno y el 12,3% en el nivel regular y un deficiente 5,5%. Existe un acuerdo parcial entre estos resultados y la afirmación de Riveras (2020) de que el liderazgo de un director es crucial para la innovación, el trabajo en equipo y el logro exitoso de metas de los docentes.

Por último, en lo que respecta a la dimensión empatía, los datos de la encuesta revelan que el 4,1% de los educadores tenía un bajo grado de empatía, el 12,3% poseía un nivel regular, el 17,8% poseía un nivel excelente y el 65,8% poseía un nivel muy bueno. Para que los directivos de los centros educativos alcancen sus objetivos, es necesario que posean habilidades interpersonales. Estas habilidades, también conocidas como interpersonales, son fundamentales para una comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, inteligencia emocional

y liderazgo. Para los directivos, la comunicación efectiva permite alcanzar metas al alinear a todos en torno a los objetivos comunes y asegurar que comprendan sus responsabilidades y expectativas; otra razón más es la inteligencia emocional, la que ayuda a comprender y gestionar las emociones propias de los demás, dicho con otras palabras, los líderes que poseen esta habilidad son capaces de mantener un ambiente de trabajo positivo, manejar situaciones emocionales y tomar decisiones racionales incluso en momentos de presión; además, la empatía de los directivos fomenta colaboración, confianza y moral en el equipo al entender las necesidades, preocupaciones y puntos de vista de sus empleados, lo que a su vez contribuye al logro de las metas; por otro lado, una razón más, es la motivación y el liderazgo, habilidades sólidas que permiten al directivo inspirar y motivar a su equipo, porque esta habilidad les ayuda a reconocer los logros, brindar apoyo y fomentar un sentido de propósito en el trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso y productividad; sin dejar de lado, la resolución de conflictos, que en cualquier entorno laboral surge, no hay progreso en la institución si este no ocurre, porque mediante el surgimiento de conflictos, los líderes pueden abordar problemas de manera constructiva, manteniendo la armonía y evitando que los desacuerdos afecten negativamente en el progreso hacia el logro de las metas; así como también, el trabajo en equipo se ve reflejado en los directivos cuando construyen equipos cohesionados y colaborativos, aprovechando las fortalezas de cada integrante y fomentando la cooperación para lograr objetivos comunes. Además, deben ser capaces de adaptarse a nuevos desafíos y guiar a sus equipos en tiempos de cambio. En resumen, las habilidades blandas son fundamentales para que los directivos sean líderes exitosos al interactuar positivamente con su equipo, motivar a los colaboradores y abordar desafíos de forma constructiva, logrando así un ambiente laboral productivo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a los resultados obtenidos de la variable desempeño de los directivos, se puede observar que de los docentes que evaluaron a sus directores, sólo el 2.7% alcanzó el nivel inicial, el 11.0% logró el nivel

proceso, el 19.2% alcanzó el nivel alcanzado y el nivel sobresaliente lo alcanzó el 67,1%. Esto significa que la mayoría de los directores de instituciones educativas de nivel secundario se encuentran en el nivel destacado, lo que significa que su liderazgo y acciones tienen un impacto significativo en la cultura escolar, el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional docente. Si comparamos estos resultados con lo que afirma Ordoñez (2020), que el desempeño de los docentes en motivación, comunicación y participación se debe al liderazgo que maneja el director de una institución educativa, dicho en otras palabras, existe concordancia parcial.

Para la dimensión de desempeño, se encontró que los directivos de nivel secundaria dominan los procesos pedagógicos mediante métodos, enfoques y estrategias que facilitan el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Los resultados muestran que el 5.5% se encuentra en un nivel deficiente, el 11.0% en un nivel proceso, el 20.5% en un nivel logrado y el 63.0% en un nivel destacado. Los directivos de las instituciones educativas juegan un papel importante en la formación y promoción de la cultura escolar. Sus acciones y actitudes tienen un impacto en cómo el personal y los estudiantes perciben y experimentan el entorno educativo. Según los resultados, el 65.8% de los directivos destacaron en este aspecto, el 16.4% lograron un nivel adecuado, el 12.3% se encuentran en proceso y el 4.5% presentan deficiencias. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Chaca (2021) en el nivel secundario, donde la mayoría de los directivos obtuvieron resultados positivos. Esto demuestra la influencia significativa de las habilidades sociales en el desempeño laboral. Los resultados de los directivos según los docentes demostraron una gestión eficiente y efectiva de los recursos y elementos en la institución educativa. Nivel deficiente: 4.1%; Nivel proceso: 9.6%; Nivel logrado: 20.5%; Nivel destacado: 65.8%. Datos presentados que se relacionan de forma parcial con lo expresado con Izaguirre (2022), quien manifestó que los hallazgos encontrados demostraron que el desempeño directivo en su mayoría se encontró en un nivel satisfactorio, los cuales les permitieron obtener mejores resultados en la gestión escolar. De otro lado, Vega (2018) lo

confirma, manifestando que el desempeño directivo juega un papel importante en el liderazgo pedagógico, para influenciar de manera positiva en el trabajo y en la motivación de los docentes. El desempeño directivo en las instituciones educativas es vital para alcanzar metas comunes y tener éxito en la comunidad educativa. Los líderes educativos juegan un papel esencial al crear un ambiente propicio para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, aquí proponemos algunas razones que destacan la importancia del desempeño directivo; como, por ejemplo, los directivos establecen la visión y dirección de la institución educativa, lo cual guía a la comunidad educativa en el avance hacia las metas comunes. También influyen en la creación de un clima escolar positivo y seguro que fomenta la participación y el respeto; antes de ser líderes pedagógicos, los directivos apoyan a los docentes en su desarrollo profesional y promueven la innovación en el aula, mejorando así la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, además de motivar y fomentar el desarrollo personal, también forman parte de este aspecto fundamental que desempeñan los directivos, siendo estas cruciales en la motivación y desarrollo del personal docente y administrativo, al ofrecer orientación, oportunidades de crecimiento y retroalimentación constructiva para que el personal pueda desempeñarse en su mejor capacidad; por otra parte, juega un papel principal la gestión de recursos como, el presupuesto, las instalaciones y los materiales, una gestión eficiente que garantiza a la institución educativa para contar con recursos necesarios para brindar una educación de calidad; lograr este objetivo requiere comunicación y participación efectiva entre los diversos miembros de la comunidad educativa, incluidos padres, estudiantes y personal, promoviendo la cooperación y la participación activa de todos en el proceso educativo; sin antes involucrar a la evaluación y mejora continua, donde los directivos supervisan el desempeño de la institución educativa y utilizan datos para evaluar su progreso hacía las metas establecidas, donde se permite identificar áreas de mejora y toma de medidas para implementar cambios positivos; además, las relaciones con la comunidad, es algo crucial, que no se debe dejar de lado, pues así se construye relaciones sólidas con la comunidad local y otros socios educativos. Estas conexiones

pueden proporcionar oportunidades adicionales de apoyo y enriquecimiento para los estudiantes. Por lo tanto, una gestión eficaz en las instituciones educativas es necesaria para lograr objetivos comunes y para el éxito de la comunidad educativa en su conjunto, y es necesaria en todos los aspectos de la experiencia educativa, desde la calidad de la instrucción hasta el entorno escolar. Tiene el potencial de provocar cambios importantes en las vidas de los estudiantes y en el futuro de la sociedad en su conjunto.

A continuación, en la Tabla 6, podrá ver un desglose de los resultados que se obtuvieron sobre la correlación entre las dos variables que se investigaron. La puntuación de correlación de Spearman-Ro es 0,799. La similitud representa una correlación altamente positiva. En términos de significancia, basándonos en los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman, podemos afirmar que existe un valor de 000 entre las variables y entre las dimensiones de cada variable de investigación. Esto indica que no se apoya la hipótesis nula, lo que nos proporciona la capacidad de aceptarla. Como dice Rafael (2022), los estudios alternativos o hipótesis de hipótesis tienen una puntuación de 000, lo que ayuda a identificar relaciones directas entre dos variables (Izaguirre, 2022). En otras palabras, cuantas más habilidades sociales se desarrollen, mejor será el desempeño de los directivos. Es decir, las habilidades blandas impactan positivamente en el desempeño de estudiantes, docentes y administradores de instituciones educativas (Alfaro, 2022).

VI. CONCLUSIONES

1. La prueba paramétrica Rho Spearman indica que existe una conexión sustancial entre las habilidades blandas y el desempeño de los directivos de nivel secundario de las instituciones educativas de Quiruvilca cuando se alcanza un valor de.000. Este es el caso cuando se realiza la prueba. La comunicación asertiva, el liderazgo, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y una mentalidad orientada al servicio se destacan entre las habilidades sociales que este puntaje identificó como importantes que los gerentes de nivel secundario deben tener para desempeñar bien su trabajo.
2. Los directivos del nivel secundario en las instituciones educativas de Quiruvilca fueron evaluados en habilidades blandas. El 1.4 % obtuvo calificaciones deficientes, el 9.6 % calificaciones regulares, el 17.8 % calificaciones buenas y el 71.2 % calificaciones muy buenas, por lo tanto, los directivos de nivel secundario establecen los valores fundamentales y la visión de la institución educativa a través de una toma de decisiones efectiva, una comunicación asertiva, una cultura de colaboración y trabajo en equipo, principalmente de acuerdo con los consejos de sus docentes.
3. La mayoría de los directivos de nivel secundario en las instituciones educativas de Quiruvilca fueron evaluados como destacados (67,1%), logrados (19,2%), en proceso (11,0%) y deficientes (2,7%).
4. Como resultado, En los centros de enseñanza, existe una relación directa sustancial entre el rendimiento de los directivos y el factor trabajo en equipo. Esta relación es significativa y directa. El coeficiente de correlación entre el trabajo en equipo y el desempeño de los directivos es de 0,743, indicando una alta correlación positiva. La puntuación de significancia de 0,000, que es inferior a la

estandarizada de 0,05, también ayudó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación o alternativa.

5. Se encontró una correlación de 0.707 en los puntajes entre negociación y desempeño de los directivos, lo que indica una fuerte correlación positiva porque está más cerca de 1 que de 0; además, la significancia de 0,000, que es inferior al valor estandarizado de 0,05, indicó que existe una conexión clara entre la negociación y el desempeño gerencial en las instituciones de educación secundaria.
6. Los resultados destacaron una correlación de 0.728 y una insignificancia de 0.000 entre la dimensión de liderazgo y el desempeño de los directivos, lo cual fue inferior al puntaje estandarizado de 0.05, confirmando la relación directa entre liderazgo y desempeño de directores de escuelas secundarias.
7. En cuanto a la dimensión empatía y su conexión con el rendimiento de los directivos, las puntuaciones mostraron una correlación positiva elevada de 704 y una significación de 0,000, ambas por debajo de la norma. Además, se descubrió una relación directa significativa entre la empatía y el rendimiento de los directivos de secundaria.
8. Con una correlación de 0,804 y una significación de 0,000, valores inferiores a los valores estandarizados, se descubrió que existe una asociación directa sustancial entre los procedimientos pedagógicos y las habilidades blandas en los directores de instituciones educativas de nivel secundario.
9. Por lo tanto, hay una correlación importante entre la cultura escolar y el rendimiento de los directores de las escuelas secundarias. Se encontró una correlación de 808 y una significativa de 0,000, entre la cultura escolar y las habilidades blandas, permitiendo rechazar la hipótesis nula.

10. La gestión de las circunstancias educativas y las aptitudes interpersonales de los directores de centros de enseñanza secundaria mostraron tener una asociación directa, con una correlación de 0,752 y una significación de 0,000. Este estudio reveló que la correlación era significativa.

VII. RECOMENDACIONES

Es de suma importancia transmitir a los administradores de los centros de enseñanza secundaria de Quiruvilca la conexión que existe entre el rendimiento y las competencias blandas. Esto les permitirá mejorar sus capacidades en ámbitos como la colaboración, la negociación, el liderazgo y la empatía, lo que, en última instancia, redundará en un establecimiento educativo más eficiente.

Los directivos educativos deben buscar estrategias de desarrollo personal para incrementar sus habilidades blandas y mejorar su eficacia.

Los responsables de gestión pedagógica de la UGEL deben prestar atención a los directivos en inicio y proceso, brindándoles asesoría y acompañamiento para lograr mejores metas y objetivos en ambas entidades educativas.

Es recomendable que los directivos de escuelas secundarias impartan talleres de habilidades blandas para optimizar la eficacia.

Las instituciones educativas deben organizar intercambios de estrategias para mejorar el ambiente educativo y afectar positivamente la actitud de los estudiantes y docentes hacia el aprendizaje.

Es importante que los administradores de los centros de secundaria utilicen tácticas de negociación para resolver los desacuerdos. Estas estrategias deben fomentar la reflexión, la empatía y la dedicación de todas las partes implicadas.

Los directivos de las instituciones educativas deben crear diplomados o cursos sobre gestión de recursos humanos para mejorar el ambiente laboral y retener talento.

Los directivos de las escuelas secundarias deben ofrecer cursos de gestión de conflictos para estar preparados ante los desafíos inevitables en el ámbito educativo.

Los líderes de las escuelas secundarias deben capacitarse en la implementación de métodos pedagógicos innovadores y fomentar la creatividad y la mentalidad abierta en la comunidad educativa, mediante la exploración de nuevas metodologías y la adopción de enfoques actualizados.

Se sugiere a los directivos desarrollar programas para una vida armoniosa en las instituciones educativas, impactando actitudes de estudiantes hacia aprendizaje y docentes hacia estrategias innovadoras para desarrollar competencias.

REFERENCIAS

- Alfaro Astorima, Erich Saúl (2022) *Influencia del desempeño directivo y docente en los resultados de la evaluación Censal de estudiantes*. Artículo científico. Universidad Mayor de San Marcos. Perú. Revista peruana de investigación e innovación educativa. Vol. 2, núm 2. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/repie/article/view/2006/18356>
- Álvarez Risco, Aldo (2020) *Clasificación de las investigaciones*. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Carrera de Negocios Internacionales. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%202020%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Arias Gómez, Jesús; Villasis Keever, Miguel Angel; Miranda Novales, María Guadalupe (2016) *El protocolo de investigación III. La población de estudio*. Revista Alergia. México. Vol 63, núm 2. México. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Banquez Zabaleta, Lourdes María (2017) *El trabajo en grupo como estrategia pedagógica para el fortalecimiento de las competencias discursivas en los estudiantes de cuarto grado de básica primaria de la institución educativa Corazón de María*. Universidad de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/11227/5256/1/LOURDES%20TRABAJOS.pdf>
- Cabrejos Vásquez, Ana Claudia y Sarango Ramírez, Flor Isabel (2020) *Desarrollo de habilidades blandas y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Piura, año 2020*. Tesis para obtener el título de licenciado en administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Piura-Perú. [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6986/1/REP_ADMI_A](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6986/1/REP_ADMI_ANACLAUDIA.CABREJOS_FLOR.SARANGO_DESARROLLO.HA)

BILIDADES.BLANDAS.CONTRIBUCION.DESEMPEÑO.LABORAL.COLABORADORES.CAJA.PIURA.2020.pdf

Cadillo Leiva, Gianira Suleima y Valentín Centeno, Lissette Mercedes (2019) *Las habilidades blandas en los estudiantes del cuarto grado de secundaria en la IE 1278 Mixto – La Molina*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Bachiller en educación. Lima- Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ff6360fd-4430-43ef-82d0-26e2b6df5ca8/content>

Casas Mallma, Angela C. (2019) *Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062182005/html/>

Chaca Oliveros, Aydee Stefani (2021) *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. Tesis para obtener el grado académico Maestría en Recursos humanos y gestión organizacional. Universidad Continental de Huancayo. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf

Challa Ancalla, Gladys (2022) *Habilidades en los contextos actuales. Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en Ciencias Administrativas*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cusco. Perú. http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/6254/TRINVESTIGACION_CHALLA%20ANCALLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cordero Clavijo, Ana Marcela; Córdova Tobar, Nancy Johana; Moreira Sarmiento, María Cristina; Quevedo Jumbo, Jackson Michael (2020) *Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público soft skills, a competitive factor in the profile of the public servant Soft skills, fator competitivo no perfil do servidor público*. Universidad de la Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7506213.pdf>

Cruzado Pérez, William Moisés (2019) *Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte – Sede Los Olivos, año 2018*. Tesis

para optar el grado académico de Maestro en Administración. Universidad Nacional Federico Villareal.
<https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/2696/CRUZADO%20PEREZ%20WILLIAM%20MOISES%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cully Menacho, Arnaldo Roger y Ocrosopoma Huaranga, Ester Auberta (2017) *Influencia del clima escolar en el desempeño docente en la institución educativa emblemático representativo La Libertad*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Chiclayo. Perú.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6945/BC-1390%20CULLY%20MENACHO-OCROSPOMA%20HUARANGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dionicio Neyra, Amelita Elena (2022) *Clima institucional y el desempeño docente en los docentes de la Institución Educativa Julio Gutiérrez Solari, El Milagro 2022*. Universidad César Vallejo. Tesis para obtener el grado académico de Maestría en Administración de la Educación.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/118785/Dionicio_NAE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores Piñas, Walter Vladimir (2018) *Desempeño directivo y desempeño docente de la institución educativa N° 11 54 Nuestra Señora del Carmen*. Lima. Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/326616268.pdf>

Goleman, Daniel (1998) *La práctica de La Inteligencia Emocional*. Barcelona. España.
<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Hidalgo Dávila, Norma (2020), *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria Pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios-RBU*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en

Administración y Gerencia. Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú.
http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/6254/TRINVESTIGACION_CHALLA%20ANCALLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huanaco Condori, Kerrey Jesus (2019) *Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L. – 2019*. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación. Universidad César Vallejo. Lima- Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37022/Huanaco_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Izaguirre Villar, David Angel (2022) *Desempeño directivo y gestión educativa en instituciones educativas en el distrito de el Tambo – Huancayo*. Tesis para optar el grado de Maestro En Educación, Mención: Gestión Educativa. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú.
https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8508/T010_45237566_M%20%281%29%20%281%29_removed.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López López, Lorena (2021) *Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo*. Artículo científico. Revista Multidisciplinar.Ecuador.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/1129/1523/>

López Roldán, Pedro y Fachelli, Sandra (2015) *Metodología de la investigación Social cuantitativa. Diposit Digital de Documents*. Universidad Autónoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocqua_a2016_cap2-3.pdf

Manzanal, Melisa; Chávez, Etelvina y Rivero, Andrea (20) *Los elementos de la negociación: ¿Cómo intervienen dentro de las etapas?* Artículo científico. Universidad Nacional del Sur.
<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/2444/1321>

Mera Loor, María Karina; Cruz Arteaga, Kerly Cecilia y Zambrano Zambrano, Elisa Juverly (2021) *El liderazgo y su importancia en las organizaciones*. Artículo

científico. Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación RILCO DS.
<https://www.eumed.net/uploads/articulos/a546ca6b158584bb339527f6e0fd7c6f.pdf>

MINEDU (2022) *Estrategias de liderazgo distribuido para las instituciones educativas públicas de educación básica*.
<https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf>

MINEDU (2022) *Estudio cualitativo para el recojo de prácticas de gestión, percepción y necesidades de formación en directivos encargados, docentes en función directiva y docentes en cargo jerárquico*. Ministro de Educación Rosendo Leoncio Serna Román. Lima. Perú.
<https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/05/Resumen-estudio-cualitativo-para-el-recojo-de-pr%C3%A1cticas-de-gesti%C3%B3n-percepci%C3%B3n-y-necesidades-de-formaci%C3%B3n-en-directivos-encargados-vf-5.5.2022.pdf>

MINEDU (2022) *Evaluación del desempeño de los directivos de II.EE*.
<https://evaluaciondocente.perueduca.pe/eddirie2022/modelo-de-evaluacion/>

Muñoz Conde, Magda Elena (2019) *Desempeño directivo y Gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019*. Universidad Cesar Vallejo. Cusco. Perú. Para obtener el grado académico de Doctor en Educación.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38339/mu%C3%B1oz_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ordoñez Espinoza, Cristina Guadalupe; Castillo Castillo, Desysi Carolina; Ordoñez Laso, Ana Luisa del Rocío; Orbe Guaraca, Marory prisila (2020) *Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano*. Vol. 4, núm, 1. Artículo científico. Universidad de Cuenca.

<https://www.redalyc.org/journal/5736/573667940012/573667940012.pdf>

Rafael Melchor, Solano (2022) *Habilidades Blandas y liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL Pangoa*. Tesis para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en Administración y planificación de la educación. Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.

<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/601787b5-959b-4ac7-aca0-808730123255/content>

Riveras León, Juan Carlos (2020) *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra.
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivero Guzmán, Marcelo Álvaro (2019) *Empatía, el arte de entender a los demás*. Universidad Mayor de San Simón.
https://www.researchgate.net/publication/333701266_Empatia_el_arte_de_entender_a_los_demas

Romero Saldaña, Manuel (2016) *Metodología de la investigación*. Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. Artículo de enfermería.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5633043.pdf>

Sabater, Valeria (2023) *¿Qué es la inteligencia emocional?* Blog. La mente es maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>

Saldaña Pinedo, Lizabeth (2021) *Habilidades Blandas y su relación con el clima institucional de los docentes de tres instituciones educativas de Calleria, 2020*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación mención Gestión Educativa. Universidad Nacional de Ucayali. Perú.
<http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5112>

UNESCO (2021) *El liderazgo de escuelas*. Blog.
<https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>

Vega Cárdenas, Maximiliana (2018) *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa pública “José Abelardo Quiñones Gonzales” Ayacucho, 2017*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la educación. Universidad César vallejo. Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19599/vega_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Villalba Mamani, Karla Zelmira (2020) *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas nivel primaria distrito de la Yarada, los Palos, año 2019*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Universidad Privada de Tacna. Perú.
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1593/Villalba-Mamani-Karla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1:

Matriz de consistencia

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES/ CATEGORÍAS	METODOLOGÍA
Habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.	<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023? - ¿Cuál es el nivel de desempeño de los directivos en las instituciones educativas 	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe una relación positiva entre habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe relación positiva entre trabajo en equipo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Existe relación positiva entre negociación y desempeño de 	<p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Distinguir el nivel de desempeño de los directivos en las instituciones educativas 	Variable 1: Habilidades blandas.	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Negociación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Empatía</p>	<p>Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según finalidad: Básica - Según su naturaleza: Cuantitativa-Correlacional. Relación que existe entre las variables de estudio. - Según alcance temporal: Descriptiva correlacional <p>Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño: Transversal correlacional

	<p>del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la relación que existe entre trabajo en equipo y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023? - ¿Cuál es la relación que existe entre negociación y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023? - ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas de Quiruvilca, 2023? - ¿Cuál es la relación que existe entre empatía y el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023? - ¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y procesos pedagógicos de los 	<p>los directores en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe relación positiva entre liderazgo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Existe relación positiva entre empatía y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Existe relación positiva entre habilidades blandas y procesos pedagógicos de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Existe relación positiva entre habilidades blandas y cultura 	<p>del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocer la relación que existe entre trabajo en equipo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Analizar la relación que existe entre negociación y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Establecer la relación que existe entre liderazgo y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Determinar la relación que existe entre empatía y desempeño de los directivos en las instituciones educativas de Quiruvilca, 2023. 	<p>Variable 2: Liderazgo directivo.</p>	<p>Procesos pedagógicos</p> <p>Cultura escolar</p> <p>Gestión de las condiciones operativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Población: 112 docentes nombrados en 12 Instituciones Educativas del nivel secundaria de Quiruvilca. - Muestra: 73 docentes que evalúan a sus directores en 12 instituciones educativas de Quiruvilca. - Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Técnica la encuesta, cuyo instrumento el cuestionario. Elaboración de instrumentos según teoría, validación de expertos y confiabilidad. - Método de análisis de investigación: Organización de datos en tablas de frecuencia, figuras,
--	---	---	---	---	---	--

	<p>directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la relación que existe ente habilidades blandas y cultura escolar de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023? - ¿Cuál es la relación que existe entre habilidades blandas y gestión de las condiciones operativas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023? 	<p>escolar de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe relación positiva entre habilidades blandas y gestión de las condiciones operativas en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la relación que existe entre habilidades blandas y procesos pedagógicos de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Analizar la relación que existe entre habilidades blandas y cultura escolar de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. - Establecer la relación que existe entre habilidades blandas y gestión de las condiciones operativas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca, 2023. 			<p>coeficiente de correlación Rho de Spearman y nivel de significancia.</p> <p>-</p>
--	---	---	---	--	--	--

Anexo 2:

Cuadro de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1: Habilidades Blandas	Para Hidalgo (2020) las habilidades blandas son desempeños personales para relacionarse con otros de manera efectiva.	Un cuestionario de 20 ítems que medió las habilidades blandas en los directores de las IIEE de Quiruvilca, en sus 4 dimensiones: Trabajo en equipo, negociación, liderazgo y empatía.	Trabajo en equipo	Participar en el logro de las metas comunes.	Ordinal Por dimensión Deficiente: 0-3 Regular: 4-5 Buena: 6-8 Muy buena: 9-10
				Asumir responsabilidades dentro de un grupo de trabajo.	
			Negociación	Aplicar la motivación intrínseca y extrínseca para inspirar al grupo de trabajo.	
				Aplicar estrategias de consenso para tomar acuerdos.	
				Lograr que cada uno de los integrantes del grupo asuman compromisos y responsabilidades y velar por su cumplimiento.	

			Liderazgo	Aplicar estrategias de control emocional para enfrentar conflictos.	Por variable Deficiente: 0-5 Regular: 6-10 Buena: 11-15 Muy buena: 16-20
				Solucionar conflictos de índole diverso enfocados en la dimensiones de la gestión escolar	
			Empatía	Reconocer el significado del servicio a los demás.	
				Aplicar estrategias de escucha activa.	
				Aplicar estrategias de comunicación asertiva	
V2: Desempeño	Según Muñoz (2019), el desempeño de	Cuestionario de 30 ítems para medir el desempeño de los directores de las	Procesos pedagógicos	Dirigir la planificación escolar.	Ordinal
				Monitorear el trabajo docente en el aula.	Por dimensión

de los directores	los directores es la reunión de habilidades que posee un docente director de una institución educativa para asumir el liderazgo y estimular a los docentes a cumplir la tarea pedagógica, así como a los administrativos a cumplir la tarea organizada con mira logros de	IIEE de Quiruvilca. En sus tres dimensiones: Procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas.		Acompañar y fortalecer el trabajo docente.	Inicio: 0-5
				Realizar seguimiento oportuno a los aprendizajes de las y los estudiantes.	Proceso: 6-10
			Cultura escolar	Lograr la participación activa de la comunidad educativa.	Logrado: 11-15
				Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	Destacado: 16-20
				Lograr en la comunidad educativa una convivencia armoniosa.	Por variable
			Gestión de condiciones operativas	Velar por la seguridad y salubridad de la comunidad educativa.	Inicio: 0-15
				Gestionar recursos educativos.	

	aprendizaje de calidad en los estudiantes.			Establecer metas en la matrícula para preservar el derecho a la educación.	Proceso: 16-30
				Gestionar la transparencia de los recurso financieros.	Logrado: 31-45 Destacado: 46-60

Anexo 3

Cuestionarios

CUESTIONARIO PARA MEDIR HABILIDADES BLANDAS EN LOS DIRECTIVOS DE LAS IIEE DEL NIVEL SECUNDARIA DE QUIRUVILCA

INSTRUCCIONES:

Estimado colega, tu opinión es importante para mejorar las habilidades blandas en los directivos de tu institución educativa, así lograr las metas que se han propuesta y hacer de su institución la líder de la región. Es por ello te presentamos este instrumento con un número de ítems y cada uno con tres alternativas de respuesta que describe de manera efectiva las habilidades blandas en tu director(a), subdirector(a) si es que lo hubiera.

Nunca	A veces	Siempre
0	1	2

Lee cada enunciado, luego marca con un aspa (x) sobre el casillero que corresponda tu respuesta. Este instrumento es anónimo, no es un examen, por lo tanto, expresa marcando, la verdad y sólo la verdad, recuerda que son datos que ayudarán a mejorar tu institución educativa.

N°	ITEMS	RESPUESTA		
		0	1	2
TRABAJO EN EQUIPO				
1	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) coordina con todos los integrantes que conforman la comunidad educativa?			
2	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) organiza a la comunidad educativa en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes?			
3	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) precisó al inicio el año escolar que el incumplimiento de funciones de uno de los integrantes del grupo que encamina el trabajo, recarga el			

	trabajo de los otros y así no se puede lograr la misión, objetivos y metas comunes?			
4	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) reconoce el talento humano de los integrantes de la comunidad educativa?			
5	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda confianza y seguridad para que tu equipo asuma riesgos en beneficio del logro de la misión, objetivos y metas comunes? (No te avergüenza, desprecia o utiliza la venganza como recurso para motivarte a lograr la misión, objetivos y metas comunes)			
NEGOCIACIÓN				
6	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) frente a un conflicto entre los miembros de la comunidad educativa usa como medio la conciliación y la mediación para la solución efectiva de este?			
7	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica las situaciones problemáticas que ocasionaron los conflictos, determina los temas a resolver, establece un orden de prioridades para atenderlos, estructura una agenda y esboza las líneas centrales en las que se va a alcanzar un acuerdo?			
8	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) al momento de conciliar y mediar en un conflicto ocasionado, respeta los derechos de las personas involucradas? (mantiene una atmosfera constructiva durante el proceso de la negociación y se abstiene de mostrar una conducta de prepotencia, abuso de autoridad y relucir el ego más que el humano que lleva dentro)			
9	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) llama a las personas involucradas a un espacio donde se sienten a la mesa para escuchar de ambas partes lo sucedido y evita adelantarse a los hechos sólo por lo que le dijeron, de esta forma genera			

	el proceso de mediación y alcanza un acuerdo consensuado y comprometido de ambas partes?			
10	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza un seguimiento a través de la observación y registro de acciones para el cumplimiento de los acuerdos establecidos?			
LIDERAZGO				
11	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda apertura a la diversidad de ideas aunque estas no sean de su agrado, para determinar objetivos y metas comunes en la comunidad educativa?			
12	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a la comunidad educativa en proyectos de formación personal y profesional? (Identifica a los talentos humanos dentro de la comunidad educativa y le sugiere participar en proyectos que beneficien en la formación a los docentes, padres de familia, estudiantes y administrativos)			
13	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es comunicativo, flexible, reconoce el error como una oportunidad para aprender, carismático, respetuoso y sensible a los demás?			
14	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) planifica estableciendo tiempos adecuados para el cumplimiento de un objetivo y/o meta y hace conocer a su equipo de trabajo?			
15	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) delega funciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas?			
EMPATÍA				
16	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es solidario con los integrantes de la comunidad educativa siguiendo los principios morales?			

17	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) comprender tu comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como has tomado decisiones?			
18	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha a los demás, entiende sus problemas y emociones para llegar a una solución inmediata ante una situación determinada?			
19	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es reservado, modula la voz y sus gestos para decir lo que piensa y siente con respeto y en armonía?			
20	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) evita emitir un juicio o una condena, no porque esté de acuerdo con lo que haces sino porque te respeta como persona y sabe que al igual que tú puede equivocarse o estar errado, por eso recurre a la reflexión con la estrategia de la pregunta y repregunta? (Por ejemplo, tú qué harías en mi lugar, para invitarte a participar en la solución, pero si tomo esa decisión, cuáles serían las consecuencias)			

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS EN
LAS IIEE DEL NIVEL SECUNDARIA DE QUIRUVILCA**

INSTRUCCIONES:

Estimado colega, tu opinión es importante para mejorar las capacidades directivas y así ayudar al desempeño de tu director(a) y/o subdirector(a), para encaminar a tu institución educativa al logro de la excelencia educativa, por ello, te presentamos un instrumento de recojo de información a través de la presentación de ítems con tres posibles respuestas, de la cual sólo elegirás una que mejor describa la acción del director(a) y/o subdirector(a) de tu institución educativa si lo hubiera.

Nunca	A veces	Siempre
0	1	2

Lee cada enunciado, luego marca con un aspa (x) sobre el casillero que corresponde tu respuesta. Este instrumento es anónimo, no es un examen, por lo tanto, expresa marcando, la verdad y sólo la verdad.

N°	ÍTEMS	RESPUESTA		
		0	1	2
PROCESOS PEDAGÓGICOS				
1	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje (FODA)			
2	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estable metas de aprendizaje (PEI, PCI, RI, PAT)?			
3	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de			

	planificación curricular a partir de un enfoque por competencias teniendo en cuenta las orientaciones pedagógicas, la evaluación formativa y los enfoques transversales?			
4	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes utilizando las rúbricas de observación de aula y otros instrumentos para recoger información sobre el desempeño de las y los docentes, de esta manera identificar fortalezas y necesidades, las cuales permitirán realizar estrategias de fortalecimiento?			
5	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los propósitos de aprendizajes que se desean lograr? (Instrumentos de evaluación)			
6	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera espacios de trabajo colegiado diversos, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes?			
7	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) estimula las iniciativas de las y los docentes en innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando a la implementación y sistematización de las mismas?			
8	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) propicia una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo y por			

	indagación, y el conocimiento de la diversidad en el aula y lo que es pertinente a ella?			
9	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica y atiende de manera oportuna a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcances los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa?			
10	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a los docentes, estudiantes y padres de familia en la reflexión de los resultados de logros de aprendizaje en su debido tiempo, para tomar acciones de mejora? (Resultados de los logros de aprendizaje, planes de mejora)			
CULTURA ESCOLAR				
11	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) dirige la elaboración articulada y concertada, así como la difusión de las normas de convivencia de la institución educativa?			
12	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece espacios de participación democrática y organizada de la institución educativa para promover relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa?			
13	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) atiende de manera oportuna situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes?			
14	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) establece una red de protección de aliados para la prevención y atención de la violencia escolar?			
15	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?			

16	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?			
17	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece el acompañamiento de las y los estudiantes, de las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa, y, la Educación Sexual Integral? (Escuela de padres, Jornadas y encuentros familiares)			
18	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) considera importante la opinión de los integrantes de la comunidad educativa?			
19	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha y valora las opiniones de los integrantes de la comunidad educativa?			
20	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) respeta la vida personal de los integrantes de la comunidad educativa?			
GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS				
	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa con la partida económica que recibe de Mi mantenimiento?			
	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) dirige, organiza y ejecuta la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos?			
21	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con los padres y madres de familia para que brinden apoyo en los trabajos de reparación en la IE o se recauden fondos destinados a las reparaciones?			
22	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con las autoridades locales para gestionar donaciones destinadas a las reparaciones de la IE?			

23	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) entrega de manera oportuna los material y recursos educativos a cada uno de las y los estudiantes, docentes y administrativos de la institución educativa?			
24	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza la matrícula de las y los estudiantes a tiempo?			
25	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) difunde el proceso de matrícula por los diferentes medios locales y el uso de volantes?			
26	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) Registra la información de las y los estudiantes matriculados en el SIAGIE?			
27	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda información a los padres de familia acerca de la documentación por presentar para el proceso de matrícula?			
28	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea, controla y evalúa el plan anual de gestión de recursos financieros?			
29	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?			
30	¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y acompaña al comité de mi mantenimiento para ejecutar de manera oportuna y sustentada la distribución del financiamiento que le tocó a la IE?			

Anexo 4:

FICHA TÉCNICA HABILIDADES BLANDAS DE LOS DIRECTIVOS

Nombre Original del instrumento:	Cuestionario para medir habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria
Autor y año:	Original: Justo Wilfredo Ruíz García (2023)
Objetivo del instrumento:	Medir el nivel de habilidades blandas de los directivos del nivel secundaria y su relación significativa con las dimensiones de desempeño.
Usuarios:	Docentes del nivel secundaria para evaluar a sus directivos.
Forma de Administración o Modo de aplicación:	Individual y virtual.
Validez: (Presentar la constancia de validación de expertos)	Validación de tres expertos: Dra. Díaz Huaylla Betty Charito Mg. Ademar Olando Polo Del Castillo Mg. María del Pilar Mora Esquivel
Confiabilidad	Según Alfa de Cronbach se alcanzó a una puntuación de 0,93, resultado que representa una alta confiabilidad del instrumento.

FICHA TÉCNICA DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS

Nombre Original del instrumento:	Cuestionario para medir el desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria
Autor y año:	Original: Justo Wilfredo Ruíz García (2023) Adaptada de los subdimensiones de la gestión escolar de MINEDU 2022, que evalúa el desempeño directivo.
Objetivo del instrumento:	Medir el nivel de desempeño de los directivos del nivel secundaria y su relación significativa con las dimensiones de habilidades blandas.
Usuarios:	Docentes del nivel secundaria para evaluar a sus directivos.
Forma de Administración o Modo de aplicación:	Individual y virtual.
Validez: (Presentar la constancia de validación de expertos)	Validación de tres expertos: Dra. Díaz Huaylla Betty Charito Mg. Ademar Olando Polo Del Castillo Mg. María del Pilar Mora Esquivel
Confiabilidad	Según Alfa de Cronbach se obtuvo un resultado de 0,85, el cual muestra una alta confiabilidad del instrumento.

Anexo 5

Juicio de expertos

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Cuestionario para medir habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca”**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos del juez

Nombre del juez:	Betty Charito Díaz Huaylla
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente de educación primaria, Especialista de educación primaria en GREL, Coordinadora de Red Educativa, Directora y ahora Subdirectora del nivel Primaria.
Institución donde labora:	80036 San Martín de Porres
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala: (colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba	Cuestionario para medir las habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca.
Autor:	Justo Wilfredo Ruíz García
Procedencia:	Quiruvilca, La Libertad
Administración:	Directivos
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 1 mes
Ámbito de aplicación:	Docentes que laboran con los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria.
Significación:	<p>Explicar cómo está compuesta la escala (Dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición)</p> <p>Este instrumento está compuesto por cuatro dimensiones: Trabajo en equipo, negociación, liderazgo y empatía, cuyas dimensiones constan de 5 ítems, sumando un total de 20 ítems del instrumento.</p>

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/Área	Subescala (Dimensiones)	Definición
Habilidades blandas	Trabajo en equipo	Es la interacción grupal lo que facilita el desarrollo de una determinada tarea de manera efectiva, debido a la diversidad de ideas que comparten y a la vez toman la decisión de las mejores para alcanzar sus metas propuestas en un determinado grupo.
	Negociación	Es un intento de dos o más partes de encontrar una forma de acción conjunta que le resulte mejor a cada una de las alternativas con que cuentan.
	Liderazgo	Es una habilidad o competencia adquirida que posee una persona para influir en otros encaminando hacia una meta en común
	Empatía	Es mirar con los ojos del otro y entender lo que siente, esta puede ser cognitiva y emocional, la cognitiva es tener que imaginar qué piensa y siente otro, y la emocional, es sentir lo que siente el otro.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre **habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de**

Quiruvilca, elaborado por **Justo Wilfredo Ruíz García**, en el año 2023, guiado por las orientaciones de la gestión escolar de **MINEDU**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuados	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio.)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple ()
2. Bajo nivel ()
3. Moderado nivel ()
4. Alto nivel (x) El instrumento en sus diferentes dimensiones se encuentra en condiciones de ser aplicado, porque recogerá los datos según su objetivo esperado en habilidades blandas de los directivos del nivel secundaria.

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: (colocar el nombre de la dimensión) **Trabajo en equipo**
- Objetivos de la dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de trabajo en equipo de los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participar en el logro de las metas comunes.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) coordina con todos los integrantes que conforman la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) organiza a la comunidad educativa en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) precisó al inicio el año escolar que el incumplimiento de funciones de uno de los integrantes del grupo que encamina el trabajo, recarga el trabajo de los otros y así no se puede lograr la misión, objetivos y metas comunes?	✓	✓	✓	
Asumir responsabilidades dentro de un grupo de trabajo.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) reconoce el talento humano de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda confianza y seguridad para que tu equipo asuma riesgos en beneficio del logro de la misión, objetivos y metas comunes? (No te avergüenza, desprecia o utiliza la venganza como recurso para motivarte a lograr la misión, objetivos y metas comunes)	✓	✓	✓	

- Segunda dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Negociación**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de negociación en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Aplicar la motivación intrínseca y extrínseca para inspirar al grupo de trabajo.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) frente a un conflicto entre los miembros de la comunidad educativa usa como medio la conciliación y la mediación para la solución efectiva de este?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica las situaciones problemáticas que ocasionaron los conflictos, determina los temas a resolver, establece un orden de prioridades para atenderlos, estructura una agenda y esboza las líneas centrales en las que se va a alcanzar un acuerdo?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de consenso para tomar acuerdos.	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) al momento de conciliar y mediar en un conflicto ocasionado, respeta los derechos de las personas involucradas? (mantiene una atmosfera constructiva durante el proceso de la negociación y se abstiene de mostrar una conducta de prepotencia, abuso de autoridad y relucir el ego más que el humano que lleva dentro)	✓	✓	✓	
	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) llama a las personas involucradas a un espacio donde se sienten a la mesa para escuchar de ambas partes lo sucedido y evita	✓	✓	✓	

	adelantarse a los hechos sólo por lo que le dijeron, de esta forma genera el proceso de mediación y alcanza un acuerdo consensuado y comprometido de ambas partes?				
Lograr que cada uno de los integrantes del grupo asuman compromisos y responsabilidades y velar por su cumplimiento.	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza un seguimiento a través de la observación y registro de acciones para el cumplimiento de los acuerdos establecidos?	✓	✓	✓	

- Tercera dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Liderazgo**
- Objetivos de la Dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de liderazgo en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Aplicar estrategias de control emocional para enfrentar conflictos.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda apertura a la diversidad de ideas aunque estas no sean de su agrado, para determinar objetivos y metas comunes en la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a la comunidad educativa en proyectos de formación personal y profesional? (Identifica a los talentos humanos dentro de la comunidad educativa y le sugiere participar en proyectos que benefician en la formación a los docentes, padres de familia, estudiantes y administrativos)	✓	✓	✓	

	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es comunicativo, flexible, reconoce el error como una oportunidad para aprender, carismático, respetuoso y sensible a los demás?	✓	✓	✓	
Solucionar conflictos de índole diverso enfocados en la dimensiones de la gestión escolar	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) planifica estableciendo tiempos adecuados para el cumplimiento de un objetivo y/o meta y hace conocer a su equipo de trabajo?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) delega funciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas?	✓	✓	✓	

- Cuarta dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Empatía**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de empatía en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Cla ridad	Coh rencia	Rele Vancia	Observaciones/ Recomendaciones
Reconocer el significado del servicio a los demás.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es solidario con los integrantes de la comunidad educativa siguiendo los principios morales?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) comprender tu comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como has tomado decisiones?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de escucha activa.	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha a los demás, entiende sus problemas y emociones para	✓	✓	✓	

	llegar a una solución inmediata ante una situación determinada?				
Aplicar estrategias de comunicación asertiva	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es reservado, modula la voz y sus gestos para decir lo que piensa y siente con respeto y en armonía?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) evita emitir un juicio o una condena, no porque esté de acuerdo con lo que haces sino porque te respeta como persona y sabe que al igual que tú puede equivocarse o estar errado, por eso recurre a la reflexión con la estrategia de la pregunta y repregunta? (Por ejemplo, tú qué harías en mi lugar, para invitarte a participar en la solución, pero si tomo esa decisión, cuáles serían las consecuencias)	✓	✓	✓	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario para medir el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos del juez

Nombre del juez:	Betty Charito Díaz Huaylla
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente de educación primaria, Especialista de educación primaria en GREL, Coordinadora de Red Educativa, Directora y ahora Subdirectora del nivel Primaria.
Institución donde labora:	80036 San Martín de Porres
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala: (colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba	Cuestionario para medir el desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca.
Autor:	Justo Wilfredo Ruíz García
Procedencia:	Quiruvilca, La Libertad
Administración:	Directivos
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 1 mes
Ámbito de aplicación:	Docentes que laboran con los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria.
Significación:	Explicar cómo está compuesta la escala (Dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) Este instrumento está compuesto por tres dimensiones que fija el MINEDU en el año 2022: Procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas.

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/Área	Subescala (Dimensiones)	Definición
Desempeño de los directivos	Procesos pedagógicos	Son una secuencia de actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el fin de influenciar de manera eficiente en el aprendizaje significativo de los estudiantes.
	Cultura escolar	Es conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa.
	Gestión de las condiciones operativas	Es el área de planificación, presupuesto, finanzas, racionalización, estadística, infraestructura.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre **desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**, adaptado de MINEDU 2022 por **Justo Wilfredo Ruíz García**, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
------------------	---------------------	------------------

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuados	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio.)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple ()
2. Bajo nivel ()
3. Moderado nivel ()
4. Alto nivel (x) El instrumento en sus diferentes dimensiones se encuentra en condiciones de ser aplicado, porque recogerá los datos según su objetivo esperado en desempeño de los directivos del nivel secundaria.

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: (colocar el nombre de la dimensión) **Procesos pedagógicos**
- Objetivos de la dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de procesos pedagógicos en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dirigir la planificación escolar.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje (FODA)	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y establece metas de aprendizaje (PEI, PCI, RI, PAT)?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de un enfoque por competencias teniendo en cuenta las orientaciones pedagógicas, la evaluación formativa y los enfoques transversales?	✓	✓	✓	
Monitorear el trabajo docente en el aula.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes utilizando las rúbricas de observación de aula y otros instrumentos para recoger información sobre el desempeño de las y los docentes, de esta manera identificar fortalezas y necesidades, las cuales permitirán realizar estrategias de fortalecimiento?	✓	✓	✓	

	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los propósitos de aprendizajes que se desean lograr? (Instrumentos de evaluación)	✓	✓	✓	
Acompañar y fortalecer el trabajo docente.	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera espacios de trabajo colegiado diversos, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) estimula las iniciativas de las y los docentes en innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando a la implementación y sistematización de las mismas?	✓	✓	✓	
	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) propicia una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad en el aula y lo que es pertinente a ella?	✓	✓	✓	
Realizar seguimiento oportuno a los aprendizajes de las y los estudiantes.	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica y atiende de manera oportuna a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a los	✓	✓	✓	

	docentes, estudiantes y padres de familia en la reflexión de los resultados de logros de aprendizaje en su debido tiempo, para tomar acciones de mejora? (Resultados de los logros de aprendizaje, planes de mejora)				
--	--	--	--	--	--

- Segunda dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Cultura escolar**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de cultura escolar en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Lograr la participación activa de la comunidad educativa.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) dirige la elaboración articulada y concertada, así como la difusión de las normas de convivencia de la institución educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece espacios de participación democrática y organizada de la institución educativa para promover relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) atiende de manera oportuna situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes?	✓	✓	✓	
Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) establece una red de protección de aliados para la prevención y atención de la violencia escolar?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y	✓	✓	✓	

	resolviendo las barreras existentes?				
	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece el acompañamiento de las y los estudiantes, de las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa, y, la Educación Sexual Integral? (Escuela de padres, Jornadas y encuentros familiares)	✓	✓	✓	
Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) considera importante la opinión de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha y valora las opiniones de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) respeta la vida personal de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	

- Tercera dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Gestión de condiciones operativas**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de gestión de condiciones operativas en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Velar por la seguridad y salubridad de la comunidad educativa.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa con la	✓	✓	✓	

	partida económica que recibe de Mi mantenimiento?, así como ¿dirige, organiza y ejecuta la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta los diferentes turnos?				
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con los padres y madres de familia para que brinden apoyo en los trabajos de reparación en la IE o se recauden fondos destinados a las reparaciones?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con las autoridades locales para gestionar donaciones destinadas a las reparaciones de la IE?	✓	✓	✓	
Gestionar recursos educativos.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) entrega de manera oportuna los materiales y recursos educativos a cada uno de las y los estudiantes, docentes y administrativos de la institución educativa?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza la matrícula de las y los estudiantes a tiempo?	✓	✓	✓	
Establecer metas en la matrícula para preservar el derecho a la educación.	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) difunde el proceso de matrícula por los diferentes medios locales y el uso de volantes?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) Registra la información de las y los estudiantes matriculados en el SIAGIE?	✓	✓	✓	

	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda información a los padres de familia acerca de la documentación por presentar para el proceso de matrícula?	✓	✓	✓	
Gestionar la transparencia de los recursos financieros.	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea, controla y evalúa el plan anual de gestión de recursos financieros? e ¿informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?	✓	✓	✓	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario para medir habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos del juez

Nombre del juez:	María del Pilar Mora Esquivel
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente de educación primaria, Subdirectora del nivel Primaria.
Institución donde labora:	80036 San Martín de Porres
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala: (colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba	Cuestionario para medir las habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca.
Autor:	Justo Wilfredo Ruíz García
Procedencia:	Quiruvilca, La Libertad

Administración:	Directivos
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 1 mes
Ámbito de aplicación:	Docentes que laboran con los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria.
Significación:	Explicar cómo está compuesta la escala (Dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) Este instrumento está compuesto por cuatro dimensiones: Trabajo en equipo, negociación, liderazgo y empatía, cuyas dimensiones constan de 5 ítems, sumando un total de 20 ítems del instrumento.

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/Área	Subescala (Dimensiones)	Definición
Habilidades blandas	Trabajo en equipo	Es la interacción grupal lo que facilita el desarrollo de una determinada tarea de manera efectiva, debido a la diversidad de ideas que comparten y a la vez toman la decisión de las mejores para alcanzar sus metas propuestas en un determinado grupo.
	Negociación	Es un intento de dos o más partes de encontrar una forma de acción conjunta que le resulte mejor a cada una de las alternativas con que cuentan.
	Liderazgo	Es una habilidad o competencia adquirida que posee una persona para influir en otros encaminando hacia una meta en común
	Empatía	Es mirar con los ojos del otro y entender lo que siente, esta puede ser cognitiva y emocional, la cognitiva es tener que imaginar qué piensa y siente otro, y la emocional, es sentir lo que siente el otro.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre **habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**, elaborado por **Justo Wilfredo Ruíz García**, en el año 2023, guiado por las orientaciones de la gestión escolar de **MINEDU**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
------------------	---------------------	------------------

CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuados	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple ()
2. Bajo nivel ()
3. Moderado nivel ()
4. Alto nivel (x) Considero que en sus tres dimensiones se encuentra en condiciones para ser aplicado, porque reúne los requisitos.

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: (colocar el nombre de la dimensión) **Trabajo en equipo**
- Objetivos de la dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de trabajo en equipo de los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participar en el logro de las metas comunes.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) coordina con todos los integrantes que conforman la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) organiza a la comunidad educativa en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) precisó al inicio el año escolar que el incumplimiento de funciones de uno de los integrantes del grupo que encamina el trabajo, recarga el trabajo de los otros y así no se puede lograr la misión, objetivos y metas comunes?	✓	✓	✓	
Asumir responsabilidades dentro de un grupo de trabajo.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) reconoce el talento humano de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda confianza y seguridad para que tu equipo asuma riesgos en beneficio del logro de la misión, objetivos y metas comunes? (No te avergüenza, desprecia o utiliza la venganza como recurso para motivarte a lograr la misión, objetivos y metas comunes)	✓	✓	✓	

- Segunda dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Negociación**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de negociación en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Cohesión	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Aplicar la motivación intrínseca y extrínseca para inspirar al grupo de trabajo.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) frente a un conflicto entre los miembros de la comunidad educativa usa como medio la conciliación y la mediación para la solución efectiva de este?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica las situaciones problemáticas que ocasionaron los conflictos, determina los temas a resolver, establece un orden de prioridades para atenderlos, estructura una agenda y esboza las líneas centrales en las que se va a alcanzar un acuerdo?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de consenso para tomar acuerdos.	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) al momento de conciliar y mediar en un conflicto ocasionado, respeta los derechos de las personas involucradas? (mantiene una atmosfera constructiva durante el proceso de la negociación y se abstiene de mostrar una conducta de prepotencia, abuso de autoridad y relucir el ego más que el humano que lleva dentro)	✓	✓	✓	
	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) llama a las personas involucradas a un espacio donde se sienten a la mesa para escuchar de ambas partes lo sucedido y evita adelantarse a los hechos sólo por lo que le dijeron, de esta forma genera el proceso de mediación y alcanza un acuerdo consensuado y comprometido de ambas partes?	✓	✓	✓	

Lograr que cada uno de los integrantes del grupo asuman compromisos y responsabilidades y velar por su cumplimiento.	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza un seguimiento a través de la observación y registro de acciones para el cumplimiento de los acuerdos establecidos?	✓	✓	✓	
--	---	---	---	---	--

- Tercera dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Liderazgo**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de liderazgo en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Aplicar estrategias de control emocional para enfrentar conflictos.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda apertura a la diversidad de ideas aunque estas no sean de su agrado, para determinar objetivos y metas comunes en la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a la comunidad educativa en proyectos de formación personal y profesional? (Identifica a los talentos humanos dentro de la comunidad educativa y le sugiere participar en proyectos que beneficien en la formación a los docentes, padres de familia, estudiantes y administrativos)	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es comunicativo, flexible, reconoce el error como una oportunidad para aprender, carismático, respetuoso y sensible a los demás?	✓	✓	✓	

Solucionar conflictos de índole diverso enfocados en la dimensiones de la gestión escolar	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) planifica estableciendo tiempos adecuados para el cumplimiento de un objetivo y/o meta y hace conocer a su equipo de trabajo?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) delega funciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas?	✓	✓	✓	

- Cuarta dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Empatía**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de empatía en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Reconocer el significado del servicio a los demás.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es solidario con los integrantes de la comunidad educativa siguiendo los principios morales?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) comprender tu comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como has tomado decisiones?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de escucha activa.	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha a los demás, entiende sus problemas y emociones para llegar a una solución inmediata ante una situación determinada?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de comunicación asertiva	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es reservado, modula la voz y sus gestos para decir lo que piensa y	✓	✓	✓	

	siente con respeto y en armonía?				
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) evita emitir un juicio o una condena, no porque esté de acuerdo con lo que haces sino porque te respeta como persona y sabe que al igual que tú puede equivocarse o estar errado, por eso recurre a la reflexión con la estrategia de la pregunta y repregunta? (Por ejemplo, tú qué harías en mi lugar, para invitarte a participar en la solución, pero si tomo esa decisión, cuáles serían las consecuencias)	✓	✓	✓	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario para medir el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos del juez

Nombre del juez:	María del Pilar Mora Esquivel
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente de educación primaria, Subdirectora Subdirectora del nivel Primaria.
Institución donde labora:	80036 San Martín de Porres
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala: (colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba	Cuestionario para medir el desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca.
Autor:	Justo Wilfredo Ruíz García

Procedencia:	Quiruvilca, La Libertad
Administración:	Directivos
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 1 mes
Ámbito de aplicación:	Docentes que laboran con los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria.
Significación:	<p>Explicar cómo está compuesta la escala (Dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición)</p> <p>Este instrumento está compuesto por tres dimensiones que fija el MINEDU en el año 2022: Procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas.</p>

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/Área	Subescala (Dimensiones)	Definición
Desempeño de los directivos	Procesos pedagógicos	Son una secuencia de actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el fin de influenciar de manera eficiente en el aprendizaje significativo de los estudiantes.
	Cultura escolar	Es conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa.
	Gestión de las condiciones operativas	Es el área de planificación, presupuesto, finanzas, racionalización, estadística, infraestructura.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre **desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**, adaptado de MINEDU 2022 por **Justo Wilfredo Ruíz García**, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuados	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple ()
2. Bajo nivel ()
3. Moderado nivel ()
4. Alto nivel (x) Considero que en sus tres dimensiones se encuentra en condiciones para ser aplicado, porque reúne los requisitos.

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: (colocar el nombre de la dimensión) **Procesos pedagógicos**
- Objetivos de la dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de procesos pedagógicos en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dirigir la planificación escolar.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje (FODA)	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y establece metas de aprendizaje (PEI, PCI, RI, PAT)?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de un enfoque por competencias teniendo en cuenta las orientaciones pedagógicas, la evaluación formativa y los enfoques transversales?	✓	✓	✓	
Monitorear el trabajo docente en el aula.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes utilizando las rúbricas de observación de aula y otros instrumentos para recoger información sobre el desempeño de las y los docentes, de esta manera identificar fortalezas y necesidades, las cuales permitirán realizar estrategias de fortalecimiento?	✓	✓	✓	

	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los propósitos de aprendizajes que se desean lograr? (Instrumentos de evaluación)	✓	✓	✓	
Acompañar y fortalecer el trabajo docente.	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera espacios de trabajo colegiado diversos, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) estimula las iniciativas de las y los docentes en innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando a la implementación y sistematización de las mismas?	✓	✓	✓	
	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) propicia una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad en el aula y lo que es pertinente a ella?	✓	✓	✓	
Realizar seguimiento oportuno a los aprendizajes de las y los estudiantes.	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica y atiende de manera oportuna a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a los	✓	✓	✓	

	docentes, estudiantes y padres de familia en la reflexión de los resultados de logros de aprendizaje en su debido tiempo, para tomar acciones de mejora? (Resultados de los logros de aprendizaje, planes de mejora)				
--	--	--	--	--	--

- Segunda dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Cultura escolar**
- Objetivos de la Dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de cultura escolar en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Cla ridad	Cohe rencia	Rele Vancia	Observaciones/ Recomendaciones
Lograr la participación activa de la comunidad educativa.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) dirige la elaboración articulada y concertada, así como la difusión de las normas de convivencia de la institución educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece espacios de participación democrática y organizada de la institución educativa para promover relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) atiende de manera oportuna situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes?	✓	✓	✓	
Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) establece una red de protección de aliados para la prevención y atención de la violencia escolar?	✓	✓	✓	

	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?	✓	✓	✓	
	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece el acompañamiento de las y los estudiantes, de las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa, y, la Educación Sexual Integral? (Escuela de padres, Jornadas y encuentros familiares)	✓	✓	✓	
Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) considera importante la opinión de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha y valora las opiniones de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) respeta la vida personal de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	

- Tercera dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Gestión de condiciones operativas**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de gestión de condiciones operativas en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Cla	Coha	Rele	Observaciones/
-------------	------	-----	------	------	----------------

		ridad	rencia	Vancia	Recomendaciones
Velar por la seguridad y salubridad de la comunidad educativa.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa con la partida económica que recibe de Mi mantenimiento?, así como ¿dirige, organiza y ejecuta la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta los diferentes turnos?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con los padres y madres de familia para que brinden apoyo en los trabajos de reparación en la IE o se recauden fondos destinados a las reparaciones?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con las autoridades locales para gestionar donaciones destinadas a las reparaciones de la IE?	✓	✓	✓	
Gestionar recursos educativos.	4. ¿Tu director(a) y/o director(a) entrega de manera oportuna los materiales y recursos educativos a cada uno de las y los estudiantes, docentes y administrativos de la institución educativa?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza la matrícula de las y los estudiantes a tiempo?	✓	✓	✓	
Establecer metas en la matrícula para preservar el derecho a la educación.	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) difunde el proceso de matrícula por los diferentes medios locales y el uso de volantes?	✓	✓	✓	

	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) Registra la información de las y los estudiantes matriculados en el SIAGIE?	✓	✓	✓	
	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda información a los padres de familia acerca de la documentación por presentar para el proceso de matrícula?	✓	✓	✓	
Gestionar la transparencia de los recursos financieros.	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea, controla y evalúa el plan anual de gestión de recursos financieros? e ¿informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?	✓	✓	✓	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario para medir habilidades blandas de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos del juez

Nombre del juez:	Ademar Olando Polo Del Castillo
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente de educación secundaria, especialista en UGEL Santiago de Chuco, Coordinador de RED Educativa, Director de I.E.
Institución donde labora:	80545 San Jerónimo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala: (colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba	Cuestionario para medir las habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca.
----------------------------	---

Autor:	Justo Wilfredo Ruíz García
Procedencia:	Quiruvilca, La Libertad
Administración:	Directivos
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 1 mes
Ámbito de aplicación:	Docentes que laboran con los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria.
Significación:	<p>Explicar cómo está compuesta la escala (Dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición)</p> <p>Este instrumento está compuesto por cuatro dimensiones: Trabajo en equipo, negociación, liderazgo y empatía, cuyas dimensiones constan de 5 ítems, sumando un total de 20 ítems del instrumento.</p>

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/Área	Subescala (Dimensiones)	Definición
Habilidades blandas	Trabajo en equipo	Es la interacción grupal lo que facilita el desarrollo de una determinada tarea de manera efectiva, debido a la diversidad de ideas que comparten y a la vez toman la decisión de las mejores para alcanzar sus metas propuestas en un determinado grupo.
	Negociación	Es un intento de dos o más partes de encontrar una forma de acción conjunta que le resulte mejor a cada una de las alternativas con que cuentan.
	Liderazgo	Es una habilidad o competencia adquirida que posee una persona para influir en otros encaminando hacia una meta en común
	Empatía	Es mirar con los ojos del otro y entender lo que siente, esta puede ser cognitiva y emocional, la cognitiva es tener que imaginar qué piensa y siente otro, y la emocional, es sentir lo que siente el otro.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre **habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**, elaborado por **Justo Wilfredo Ruíz García**, en el año 2023, guiado por las orientaciones de la gestión escolar de **MINEDU**. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuados	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio.)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple ()
2. Bajo nivel ()
3. Moderado nivel ()
4. Alto nivel (x) Los ítems reúnen las condiciones de acuerdo al objetivo planteado.

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: (colocar el nombre de la dimensión) **Trabajo en equipo**
- Objetivos de la dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de trabajo en equipo de los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Participar en el logro de las metas comunes.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) coordina con todos los integrantes que conforman la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) organiza a la comunidad educativa en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) precisó al inicio el año escolar que el incumplimiento de funciones de uno de los integrantes del grupo que encamina el trabajo, recarga el trabajo de los otros y así no se puede lograr la misión, objetivos y metas comunes?	✓	✓	✓	
Asumir responsabilidades dentro de un grupo de trabajo.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) reconoce el talento humano de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda confianza y seguridad para que tu equipo asuma riesgos en beneficio del logro de la misión, objetivos y metas comunes? (No te avergüenza, desprecia o utiliza la venganza como recurso para motivarte a lograr la misión, objetivos y metas comunes)	✓	✓	✓	

- Segunda dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Negociación**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de negociación en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Aplicar la motivación	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) frente a un	✓	✓	✓	

intrínseca y extrínseca para inspirar al grupo de trabajo.	conflicto entre los miembros de la comunidad educativa usa como medio la conciliación y la mediación para la solución efectiva de este?				
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica las situaciones problemáticas que ocasionaron los conflictos, determina los temas a resolver, establece un orden de prioridades para atenderlos, estructura una agenda y esboza las líneas centrales en las que se va a alcanzar un acuerdo?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de consenso para tomar acuerdos.	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) al momento de conciliar y mediar en un conflicto ocasionado, respeta los derechos de las personas involucradas? (mantiene una atmosfera constructiva durante el proceso de la negociación y se abstiene de mostrar una conducta de prepotencia, abuso de autoridad y relucir el ego más que el humano que lleva dentro)	✓	✓	✓	
	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) llama a las personas involucradas a un espacio donde se sienten a la mesa para escuchar de ambas partes lo sucedido y evita adelantarse a los hechos sólo por lo que le dijeron, de esta forma genera el proceso de mediación y alcanza un acuerdo consensuado y comprometido de ambas partes?	✓	✓	✓	
Lograr que cada uno de los integrantes del grupo asuman compromisos y	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza un seguimiento a través de la observación y registro de	✓	✓	✓	

responsabilidades y velar por su cumplimiento.	acciones para el cumplimiento de los acuerdos establecidos?				
--	---	--	--	--	--

- Tercera dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Liderazgo**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de liderazgo en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Aplicar estrategias de control emocional para enfrentar conflictos.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda apertura a la diversidad de ideas aunque estas no sean de su agrado, para determinar objetivos y metas comunes en la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a la comunidad educativa en proyectos de formación personal y profesional? (Identifica a los talentos humanos dentro de la comunidad educativa y le sugiere participar en proyectos que beneficien en la formación a los docentes, padres de familia, estudiantes y administrativos)	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es comunicativo, flexible, reconoce el error como una oportunidad para aprender, carismático, respetuoso y sensible a los demás?	✓	✓	✓	
Solucionar conflictos de índole diverso enfocados en la dimensiones de la gestión escolar	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) planifica estableciendo tiempos adecuados para el cumplimiento de un objetivo y/o meta y hace conocer a su equipo de trabajo?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) delega funciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas?	✓	✓	✓	

- Cuarta dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Empatía**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de empatía en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable desempeño de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Reconocer el significado del servicio a los demás.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es solidario con los integrantes de la comunidad educativa siguiendo los principios morales?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) comprender tu comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como has tomado decisiones?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de escucha activa.	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha a los demás, entiende sus problemas y emociones para llegar a una solución inmediata ante una situación determinada?	✓	✓	✓	
Aplicar estrategias de comunicación asertiva	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) es reservado, modula la voz y sus gestos para decir lo que piensa y siente con respeto y en armonía?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) evita emitir un juicio o una condena, no porque esté de acuerdo con lo que haces sino porque te respeta como persona y sabe que al igual que tú puede equivocarse o estar errado, por eso recurre a la reflexión con la estrategia de la pregunta y repregunta? (Por ejemplo, tú qué harías en mi lugar, para invitarte a participar en la solución, pero si tomo esa decisión, cuáles serían las consecuencias)	✓	✓	✓	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Cuestionario para medir el desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos del juez

Nombre del juez:	Ademar Olando Polo Del Castillo
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (X) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docente de educación secundaria, especialista en UGEL Santiago de Chuco, Coordinador de RED Educativa, Director de I.E.
Institución donde labora:	80545 San Jerónimo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala: (colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba	Cuestionario para medir el desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca.
----------------------------	--

Autor:	Justo Wilfredo Ruíz García
Procedencia:	Quiruvilca, La Libertad
Administración:	Directivos
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 1 mes
Ámbito de aplicación:	Docentes que laboran con los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria.
Significación:	Explicar cómo está compuesta la escala (Dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) Este instrumento está compuesto por tres dimensiones que fija el MINEDU en el año 2022: Procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas.

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/Área	Subescala (Dimensiones)	Definición
Desempeño de los directivos	Procesos pedagógicos	Son una secuencia de actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el fin de influenciar de manera eficiente en el aprendizaje significativo de los estudiantes.
	Cultura escolar	Es conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa.
	Gestión de las condiciones operativas	Es el área de planificación, presupuesto, finanzas, racionalización, estadística, infraestructura.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre **desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca**, adaptado de MINEDU 2022 por **Justo Wilfredo Ruíz García**, en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuados	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple ()
2. Bajo nivel ()
3. Moderado nivel ()
4. Alto nivel (x) Los ítems reúnen las condiciones de acuerdo al objetivo planteado.

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: (colocar el nombre de la dimensión) **Procesos pedagógicos**
- Objetivos de la dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de procesos pedagógicos en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dirigir la planificación escolar.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje (FODA)	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y establece metas de aprendizaje (PEI, PCI, RI, PAT)?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de un enfoque por competencias teniendo en cuenta las orientaciones pedagógicas, la evaluación formativa y los enfoques transversales?	✓	✓	✓	
Monitorear el trabajo docente en el aula.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes utilizando las rúbricas de observación de aula y otros instrumentos para recoger información sobre el desempeño de las y los docentes, de esta manera identificar fortalezas y necesidades, las cuales permitirán realizar estrategias de fortalecimiento?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los propósitos de aprendizajes que se desean	✓	✓	✓	

	lograr? (Instrumentos de evaluación)				
Acompañar y fortalecer el trabajo docente.	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera espacios de trabajo colegiado diversos, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de las y los docentes y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) estimula las iniciativas de las y los docentes en innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando a la implementación y sistematización de las mismas?	✓	✓	✓	
	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) propicia una práctica docente basada en aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad en el aula y lo que es pertinente a ella?	✓	✓	✓	
Realizar seguimiento oportuno a los aprendizajes de las y los estudiantes.	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) identifica y atiende de manera oportuna a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) involucra a los docentes, estudiantes y padres de familia en la reflexión de los resultados de logros de aprendizaje en su debido tiempo, para tomar acciones de mejora? (Resultados de los logros de aprendizaje, planes de mejora)	✓	✓	✓	

- Segunda dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Cultura escolar**
- Objetivos de la Dimensión: (Describa lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de cultura escolar en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Lograr la participación activa de la comunidad educativa.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) dirige la elaboración articulada y concertada, así como la difusión de las normas de convivencia de la institución educativa?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece espacios de participación democrática y organizada de la institución educativa para promover relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) atiende de manera oportuna situaciones de violencia contra estudiantes de acuerdo con los protocolos vigentes?	✓	✓	✓	
Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	4. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) establece una red de protección de aliados para la prevención y atención de la violencia escolar?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?	✓	✓	✓	
	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) fortalece el acompañamiento de las y los estudiantes, de las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa, y, la Educación Sexual Integral? (Escuela de padres, Jornadas y encuentros familiares)	✓	✓	✓	

Desarrollar en la comunidad educativa un clima escolar favorable.	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) considera importante la opinión de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) escucha y valora las opiniones de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) respeta la vida personal de los integrantes de la comunidad educativa?	✓	✓	✓	

- Tercera dimensión: (Colocar el nombre de la dimensión) **Gestión de condiciones operativas**
- Objetivos de la Dimensión: (Describe lo que mide el instrumento) **Medir el nivel de gestión de condiciones operativas en los directivos del nivel secundaria y su relación con la variable habilidades blandas de los directivos.**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Velar por la seguridad y salubridad de la comunidad educativa.	1. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa con la partida económica que recibe de Mi mantenimiento?, así como ¿dirige, organiza y ejecuta la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta los diferentes turnos?	✓	✓	✓	
	2. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con los padres y madres de familia para que brinden apoyo en los trabajos de reparación en la IE o se recauden fondos destinados a las reparaciones?	✓	✓	✓	
	3. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza coordinaciones con las autoridades locales para gestionar	✓	✓	✓	

	donaciones destinadas a las reparaciones de la IE?				
Gestionar recursos educativos.	4. ¿Tu director(a) y/o director(a) entrega de manera oportuna los materiales y recursos educativos a cada uno de las y los estudiantes, docentes y administrativos de la institución educativa?	✓	✓	✓	
	5. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) realiza la matrícula de las y los estudiantes a tiempo?	✓	✓	✓	
Establecer metas en la matrícula para preservar el derecho a la educación.	6. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) difunde el proceso de matrícula por los diferentes medios locales y el uso de volantes?	✓	✓	✓	
	7. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) Registra la información de las y los estudiantes matriculados en el SIAGIE?	✓	✓	✓	
	8. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) brinda información a los padres de familia acerca de la documentación por presentar para el proceso de matrícula?	✓	✓	✓	
Gestionar la transparencia de los recursos financieros.	9. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) monitorea, controla y evalúa el plan anual de gestión de recursos financieros? e ¿informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?	✓	✓	✓	
	10. ¿Tu director(a) y/o subdirector(a) informa al CONEI el manejo de los recursos financieros y gestión de actividades productivas?	✓	✓	✓	

Anexo 7:

Confiabilidad

Confiabilidad Alfa de Conbrach para la variable 1: Habilidades blandas

N°	TRABAJO EN EQUIPO					NEGOCIACIÓN					LIDERAZGO					EMPATÍA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	0	1	0	2	1	2
2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
10	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	1	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
21	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
22	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1
25	1	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2

Alfa de Cronbach general:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	20

Alfa de Cronbach por ítems:

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
ítem1	32,8800	38,277	,649	,936
Ítem2	32,8000	37,750	,800	,933
ítem3	32,7600	39,690	,655	,936
ítem4	32,8400	38,807	,722	,935
ítem5	33,0000	38,583	,657	,936
ítem6	32,8400	38,973	,690	,935
ítem7	32,8800	39,193	,612	,936
ítem8	32,9600	39,207	,476	,939
ítem9	32,9200	39,660	,505	,938
ítem10	33,0000	36,833	,723	,935
ítem11	32,9600	37,123	,789	,933
ítem12	32,9200	38,493	,710	,935
ítem13	32,7600	39,523	,692	,935
ítem14	32,8400	39,390	,610	,936
ítem15	33,0000	38,417	,582	,937
ítem16	32,7600	40,023	,582	,937
ítem17	32,8400	39,223	,522	,938
ítem18	32,8400	38,890	,706	,935
ítem19	32,7600	40,107	,563	,937
ítem20	32,8400	38,973	,690	,935

Confiabilidad Alfa de Conbrach para la variable 2: Desempeño directivo

N°	PROCESOS PEDAGÓGICOS										CULTURA ESCOLAR										GESTIÓN DE CONDICIONES OPERATIVAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1	2	0	1	1	1	0	2	0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	1	0	1	2	1	2	0	1	1	1	2	0	
2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	0	0	1	2	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
3	1	2	2	1	1	2	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	
4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	0	1	0	1	2	1	2	1	1	2	1	
5	1	2	2	1	1	2	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	
6	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2
7	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2
8	2	1	0	1	2	1	2	2	0	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2	
9	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2
10	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	0	1	0	0	0	1	2	2
11	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	
12	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	
13	1	1	1	1	1	0	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	
14	2	2	1	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	0	0	1	2	1	
17	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2	
18	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	
19	2	1	1	1	2	1	1	1	0	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2
20	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	0	1	1	0	1	2	1	1	2	1	0	1	1	0	1	1	0	2	2	2	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	
22	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	
23	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	2	
24	0	1	1	0	1	0	2	1	1	0	1	1	0	1	2	2	0	1	2	1	0	2	0	1	1	0	1	1	1	1	
25	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	2	0	1	0	2	0	1	1	0	1	2	1	1	2	1	

Alfa de Cronbach general:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	30

Alfa de Cronbach por ítems:

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
ítem1	30,4800	62,677	,249	,853
Ítem2	30,5600	60,007	,626	,844
ítem3	30,7600	62,857	,252	,852
ítem4	30,8800	60,193	,692	,843
ítem5	30,4400	61,423	,387	,849
ítem6	30,8800	63,860	,115	,856
ítem7	30,6400	61,907	,301	,851
ítem8	30,3600	55,990	,747	,836
ítem9	31,3200	67,727	-,308	,867
ítem10	30,6800	59,393	,482	,846
ítem11	30,7600	57,857	,462	,847
ítem12	30,5200	59,593	,559	,844
ítem13	30,8400	61,223	,472	,847
ítem14	30,8400	57,807	,468	,847
ítem15	30,5600	57,590	,654	,840
ítem16	30,4000	63,417	,151	,855
ítem17	30,8800	60,943	,578	,846
ítem18	30,8400	61,473	,554	,847
ítem19	30,6400	63,240	,239	,853
ítem20	30,4800	61,177	,327	,851
ítem21	30,9600	57,623	,480	,846
ítem22	30,6800	64,310	,099	,855
ítem23	30,8400	61,723	,513	,848
ítem24	31,0000	62,083	,247	,853
ítem25	30,6400	57,240	,668	,839
ítem26	31,0400	64,707	-,005	,861

item27	31,4000	63,833	,105	,856
item28	30,4400	62,507	,260	,852
item29	30,0400	60,290	,538	,845
item30	30,2400	59,690	,494	,846

Anexo 8

Base de datos

Variable 1: Habilidades blandas

N°	Trabajo en equipo					P	N	Negociación					P	N	Liderazgo					P	N	Empatía					P	N	PV	NV
	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10			11	12	13	14	15			16	17	18	19	20				
1	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
2	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
3	1	2	1	1	1	6	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	21	B
4	0	1	1	1	1	4	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	1	2	2	2	1	8	B	22	R
5	1	1	1	1	0	4	R	2	2	2	2	2	10	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	24	B
6	1	2	1	2	1	7	B	1	2	2	2	1	8	B	1	1	2	2	2	8	B	1	1	2	1	2	7	B	30	B
7	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	1	2	8	B	38	MB
8	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
9	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	38	MB
10	1	2	2	2	2	9	MB	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	38	MB
11	1	2	2	2	2	9	MB	2	1	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	37	MB
12	1	2	2	2	1	8	B	1	2	2	2	1	8	B	1	1	2	2	1	7	B	2	1	2	2	1	8	B	31	MB
13	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
14	0	1	0	0	2	3	D	0	0	0	0	1	1	D	1	1	1	1	1	5	R	0	1	0	0	1	2	D	11	R
15	0	2	2	2	2	8	B	2	2	2	2	2	10	B	2	2	2	2	2	10	MB	1	1	2	2	2	8	B	36	MB
16	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
17	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
18	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	38	MB
19	2	2	1	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	1	2	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	37	MB
20	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
21	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
22	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	20	R
23	2	2	1	2	2	9	MB	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	36	MB
24	2	1	1	2	2	8	B	2	1	1	2	2	8	B	2	1	1	2	2	8	B	1	1	1	1	1	5	R	29	B

25	1	2	2	1	1	7	B	1	1	2	2	2	8	B	2	2	2	2	2	10	MB	1	1	1	1	1	5	R	30	B
26	2	2	1	1	2	8	B	2	2	2	1	1	8	B	1	1	1	1	1	5	R	2	1	1	2	2	8	B	29	B
27	2	1	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	1	2	2	2	2	9	MB	37	MB
28	1	2	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
29	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	1	2	2	2	2	9	MB	39	MB
30	2	2	1	1	0	6	R	1	1	1	1	1	5	R	2	1	1	2	2	8	B	2	2	1	1	2	8	B	27	B
31	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
32	2	1	2	2	2	9	MB	1	2	2	2	2	9	MB	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	37	MB
33	2	2	2	2	2	10	B	2	2	1	2	1	8	B	0	2	2	2	2	8	B	1	1	1	1	1	5	R	31	MB
34	1	2	2	1	2	8	B	2	1	1	2	2	8	B	1	2	1	1	2	7	B	2	2	1	1	1	7	B	30	B
35	2	1	1	2	2	8	B	2	2	1	1	2	8	B	2	2	1	1	2	8	B	2	2	2	2	2	10	MB	34	MB
36	1	2	2	2	2	9	MB	1	2	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	38	MB
37	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	38	MB
38	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	1	9	MB	38	MB
39	2	2	1	2	1	8	B	2	2	1	1	2	8	B	1	1	1	1	1	5	R	2	1	1	2	1	7	B	28	B
40	2	2	2	2	0	8	B	2	2	1	2	1	8	B	1	2	2	2	2	9	MB	2	2	2	2	1	9	MB	34	MB
41	2	1	2	1	1	7	B	1	2	2	1	2	8	B	1	2	2	2	1	8	B	1	1	1	1	1	5	R	28	B
42	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	1	1	1	1	1	5	MB	35	MB
43	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
44	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	1	1	2	2	2	8	B	2	2	1	2	2	9	B	37	MB
45	1	1	1	2	2	7	B	2	1	2	2	1	8	B	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	25	B
46	2	2	2	2	1	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
47	2	1	1	1	1	6	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	2	2	1	1	2	8	B	24	B
48	0	0	1	0	0	1	D	0	0	2	0	0	2	D	0	0	0	0	1	1	D	2	2	1	1	2	8	B	12	R
49	1	2	2	1	2	8	B	1	2	2	2	1	8	B	1	2	1	2	2	8	B	2	1	1	2	2	8	B	32	MB
50	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	39	MB
51	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
52	2	2	1	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
53	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
54	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	1	9	MB	39	MB
55	2	2	1	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	1	2	2	9	MB	38	MB
56	0	1	0	0	0	1	D	2	0	0	0	0	2	D	0	0	2	0	0	2	D	1	1	1	1	1	5	R	10	D
57	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	1	9	MB	2	1	2	2	2	9	MB	38	R

58	1	0	0	0	0	1	D	0	2	0	0	0	2	D	2	2	2	2	2	10	D	1	0	0	0	0	1	D	14	R
59	2	1	1	1	2	7	B	2	1	1	2	2	8	B	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	34	MB
60	1	1	1	1	1	5	R	1	1	1	1	1	5	R	1	1	2	2	2	8	B	2	2	2	2	2	10	MB	28	B
61	2	2	1	2	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	1	2	2	2	2	9	MB	38	MB
62	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
63	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	1	2	2	8	B	2	2	2	2	2	10	MB	38	MB
64	1	1	0	1	1	4	R	1	1	1	0	1	4	R	0	0	0	0	2	2	D	1	0	0	0	0	1	D	11	R
65	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
66	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
67	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
68	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	39	MB
69	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
70	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB
71	2	2	2	1	2	9	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	39	MB
72	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	1	2	2	2	9	MB	39	MB
73	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	2	2	2	2	2	10	MB	40	MB

Variable 2: Desempeño de los directivos

N°	Procesos pedagógicos										P	N	Cultura escolar										P	N	Gestión de las condiciones operativas										P	N	NV
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	P		
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	1	0	1	1	1	1	0	1	1	8	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	P	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	P	
6	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13	L	1	1	1	2	1	1	1	2	1	12	L	1	1	2	1	1	1	1	1	2	12	L	L		
7	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	D	2	2	2	1	2	2	1	2	2	17	D	2	1	1	2	1	2	2	0	0	13	L	D		
8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	19	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	D	D		
9	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D		
10	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	D	2	2	2	1	2	1	2	2	2	18	D	1	1	1	2	2	2	2	2	2	17	D	D		
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D		
12	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	13	L	1	1	1	1	2	1	1	1	2	12	L	1	1	1	1	1	2	2	12	L	L				
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D		
14	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	4	I	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	0	0	1	1	0	0	0	2	1	5	I	P			
15	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12	L	1	1	2	2	1	2	1	2	2	16	D	1	1	1	2	1	2	2	2	2	15	L	L		
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D		
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	1	1	18	D	D				
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D			
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19	D	D		
20	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	17	D	2	2	2	1	2	2	2	1	2	18	D	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D			

44	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	16	D	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	15	L	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	13	L	L
45	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	11	L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	L
46	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	18	D	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	18	D	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	17	D	D
47	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	8	P	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	7	P	2	1	1	2	1	2	2	1	0	14	L	P	
48	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	I	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	I	1	2	0	2	0	2	1	1	1	11	L	P	
49	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	L	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	L	1	1	1	1	1	2	2	1	1	13	L	L	
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
53	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	17	D	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	D	2	2	1	2	2	2	2	2	1	18	D	D	
54	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	16	D	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	17	D	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	D	D	
55	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18	D	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	18	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
56	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	I	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	I	1	0	1	2	1	1	1	0	0	8	P	I	
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I	I
59	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	15	L	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	16	D	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	D	D
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	P	1	1	1	2	1	1	0	1	1	2	11	L	2	1	1	2	1	2	2	2	2	16	D	L	
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
62	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	16	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
63	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	17	D	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	16	L	2	2	1	2	2	1	2	1	2	17	D	D	
64	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	P	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	5	I	0	1	0	0	1	1	1	0	0	5	I	P	
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	D	D

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Gaby Esther Chunga Pingo; docente de la Escuela de posgrado, del Programa académico de Maestría en educación con mención en docencia y gestión educativa de la Universidad César Vallejo – filial Trujillo, asesor del Trabajo de Tesis titulado: “Habilidades blandas y desempeño de los directivos en las instituciones educativas del nivel secundaria de Quiruvilca”, del estudiante Ruiz García Justo Wilfredo constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Asesor: Gaby Esther Chunga Pingo	
DNI: 17870380	Firma 
ORCID: 0000-0002-1033-7091	