



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La gestión pública y el buen desempeño directivo en la  
UGEL de Ventanilla Callao, 2017**

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

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Henrri Villalobos Salazar**

**ASESORA:**

**Dr. Juan Carlos Porras Duran**

**SECCIÓN:**

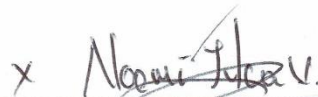
**Ciencias empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

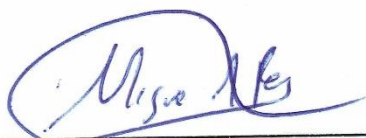
**Administración del talento humano**

**PERÚ – 2018**

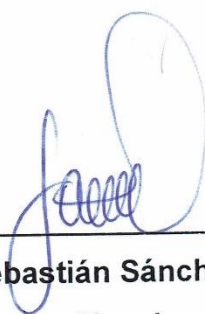
**Página de Jurado**

x 

**Dr. Hugo Ricardo Prado López**  
**Presidente**



**Mg. Miguel Ángel Pérez Pérez**  
**Secretario**



**Dr. Sebastián Sánchez Díaz**  
**Vocal**

**Dedicatoria**

A mis padres Tito y Rosa , a mi hija Estefany razón de mi existir, motivo y estímulo permanente de mis esfuerzos y sacrificios para ser cada día mejor padre y profesional.

**Agradecimiento**

Expreso mi agradecimiento a los docentes, directivos e institución que han colaborado en la materialización de la presente investigación.

### Declaración de autoría

Yo, Henrri Villalobos Salazar, estudiante de la Escuela profesional de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Este; declaro que el trabajo académico titulado La gestión pública y el buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017 , presentado en 94 folios para la obtención del grado académico profesional de Maestro en gestión pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 11 de abril de 2018

  
Firma  
Henrri Villalobos

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a consideración de la Escuela de posgrado la investigación titulada: La gestión pública y el buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017. Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro en gestión pública. Esta investigación correlacional constituye la culminación de los esfuerzos de los estudios de maestría. Se considera que los resultados alcanzados van a contribuir a tomar medidas correctivas que favorezcan a la mejora de la calidad en la administración educativa. La investigación se inicia con la introducción, en la primera parte se describe el problema de investigación, justificación y el objetivo, la segunda parte contiene antecedentes nacionales e internacionales y el marco metodológico, la tercera parte señala los resultados, en la cuarta sección se encuentra la discusión, en la quinta sección se encuentran las conclusiones, en la sexta sección se presenta las recomendaciones, por último en la séptima parte las referencias y los anexos.

El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre la gestión pública y el buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017.

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

El autor

## Índice

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Página del Jurado                                     | ii            |
| Dedicatoria   | iii           |
| Agradecimiento  | iv            |
| Declaratoria de autenticidad                          | v             |
| Presentación  | vi            |
| Índice  | vii           |
| <b>RESUMEN</b>  | <b>xi</b>     |
| <b>ABSTRACT</b>                                       | <b>xii</b>    |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>                                | <b>13</b>     |
| 1.1. Antecedentes                                     | 14            |
| 1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística | 17            |
| 1.3. Justificación                                    | 27            |
| 1.4. Problema   | 29            |
| 1.5. Hipótesis  | 33            |
| 1.6. Objetivos  | 34            |
| <b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>                         | <b>35</b>     |
| 2.1. Variables  | 36            |
| 2.2. Operacionalización de variables                  | 38            |
| 2.3. Metodología                                      | 40            |
| 2.4. Tipos de estudio                                 | 40            |
| 2.5. Diseño   | 41            |
| 2.6. Población, muestra y muestreo                    | 41            |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos  | 42            |
| 2.8. Métodos de análisis de datos                     | 46            |
| 2.9. Aspectos éticos                                  | 47            |
| <b>III. RESULTADOS</b>                                | <b>48</b>     |
| <b>IV. DISCUSIÓN</b>                                  | <b>61</b>     |
| <b>V. CONCLUSIONES</b>                                | <b>64</b>     |
| <b>VI. RECOMENDACIONES</b>                            | <b>66</b>     |
| <b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                | <b>68</b>     |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>72</b>     |

### Lista de tablas

|          |   | Página |
|----------|---|--------|
| Tabla 1  | Matriz de operacionalización de la variable gestión pública   | 38     |
| Tabla 2  | Matriz de operacionalización de la variable buen desempeño directivo  | 39     |
| Tabla 3  | Validez de contenido del instrumento de gestión pública por juicio de expertos  | 43     |
| Tabla 4  | Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión pública  | 44     |
| Tabla 5  | Escalas y baremos de la variable gestión pública  | 44     |
| Tabla 6  | Validez de contenido del instrumento de buen desempeño directivo por juicio de expertos                                 | 45     |
| Tabla 7  | Estadístico de fiabilidad del instrumento de buen desempeño directivo   | 46     |
| Tabla 8  | Baremos de la variable desempeño directivo  | 46     |
| Tabla 9  | Niveles de la variable gestión pública  | 49     |
| Tabla 10 | Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos  | 50     |
| Tabla 11 | Niveles de la dimensión presupuesto para resultados   | 51     |
| Tabla 12 | Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional                | 52     |
| Tabla 13 | Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático  | 53     |
| Tabla 14 | Niveles de la dimensión sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento                      | 54     |
| Tabla 15 | Niveles de la variable desempeño directivo  | 55     |
| Tabla 16 | Niveles de la dimensión gestión de las condiciones para mejora de los aprendizajes                                      | 56     |
| Tabla 17 | Niveles de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes                      | 57     |
| Tabla 18 | Correlación entre la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.                          | 58     |
| Tabla 19 | Correlación entre la gestión pública y las condiciones para mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao. | 59     |



|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 20 | Correlación entre la gestión pública y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao. | 60 |
|----------|--|----|

**Lista de figuras**

|           |  | Página |
|-----------|--|--------|
| Figura 1  | Paradigmas comparados  | 18     |
| Figura 2  | Principios de la gestión pública   | 22     |
| Figura 3  | Diagrama del diseño correlacional  | 41     |
| Figura 4  | Niveles de la variable gestión pública   | 49     |
| Figura 5  | Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos                             | 50     |
| Figura 6  | Niveles de la dimensión presupuesto para resultados  | 51     |
| Figura 7  | Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional | 52     |
| Figura 8  | Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático   | 53     |
| Figura 9  | Niveles de la sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento                 | 54     |
| Figura 10 | Niveles de la variable desempeño directivo   | 55     |
| Figura 11 | Niveles de la dimensión gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes                        | 56     |
| Figura 12 | Niveles de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes       | 57     |

## Resumen

A continuación se presenta una síntesis de la investigación titulada: La gestión pública y el buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017, cuyo objetivo general de investigación fue determinar la relación entre La gestión pública y el buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017

La investigación fue de enfoque cuantitativo de método hipotético deductivo, el tipo fue básica, el alcance fue correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. La población fue de 52 directores de la UGEL Ventanilla. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de la variable Gestión pública y el buen desempeño directivo ; se realizó la confiabilidad de Alpha de Cronbach para ambas variables. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Se llegó a la siguiente conclusión que de acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Calla; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,898.

**Palabras clave:** *gestión pública, buen desempeño directivo y directores.*

### **Abstract.**

The following is an abstract of the research entitled: Public management and good managerial performance in the UGEL of Ventanilla Callao, 2017, whose general research objective was to determine the relationship between public management and good managerial performance in the UGEL of Ventanilla Callao, 2017

The research was quantitative approach of deductive hypothetical method, the type was basic, the scope was correlational and the design used is non-experimental, cross-sectional. The population was 52 directors of the UGEL Ventanilla. To collect the data, the instruments of the variable Public management and good managerial performance were used; the reliability of Alpha de Cronbach was performed for both variables. Data processing was performed with the SPSS software (version 23).

The following conclusion was reached: according to the statistical evidence, there is a significant relationship between public management and management performance in the UGEL of Ventanilla Calla; since the calculated significance level is  $p < .05$  and Spearman's Rho correlation coefficient has a value of, 898.

**Keywords:** public management, good management performance and directors.

## **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

Arias y Cantón (2007) realizaron una investigación sobre dirección y liderazgo donde se tuvo como objetivo general describir la relación entre tareas directivas de liderazgo y gestión de los centros, determinando cuáles influyen en la calidad de los mismos según lo perciben docentes y directores de las escuelas públicas y privadas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León en España. La metodología usada fue la cualitativa interpretativa ex post-facto teniendo como objeto de estudio al director. Se aplicó un cuestionario sobre aceptación, conflicto y calidad a profesores y directores, y se realizaron entrevistas semidirigidas a los directores. Se concluyó que los profesores son conscientes de la gran responsabilidad y complejidad de las tareas directivas, además, tienen la imagen del director como gestor de recursos y relaciones de la práctica diaria docente. Asimismo, los directores concebidos como líderes político democráticos se desempeñan más a gusto en facetas administrativas, son rutinarios y continuistas, manifiestan aspectos aprendidos sobre calidad, visión del centro y satisfacción del personal.

Echenique (2012), en su tesis: La gestión del director en el fortalecimiento del desempeño docente tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del directivo y la calidad educativa en las escuelas primarias estatales ubicadas en la parroquia Pueblo Nuevo del municipio Baralt. La validez del instrumento se llevó a cabo por cinco expertos y la confiabilidad se realizó a través de la fórmula Alpha Cronbach dando como resultados 0.86 y 0.84 para cada variable respectivamente. Para determinar su correlación se aplicó el coeficiente Spearman, obteniéndose 0.573 verificando una relación media positiva. Se concluyó que tanto directivos como docentes cumplen la función social, además aplican estrategias para integrar la institución con los consejos comunales. El análisis de la investigación anterior permitió su selección como antecedente pues se refiere a la gestión del personal directivo señalando aspectos del mismo que pueden ser considerados como dimensiones e indicadores para este estudio, así como el aporte de conclusiones, las cuales permitirán realizar la interpretación de sus resultados.

Carbone, (2008) efectuaron una investigación en Chile que abordaron bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos. El objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los alumnos. Se presentó un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual. En la selección de la muestra de establecimientos se usaron criterios de: polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y ubicación geográfica. Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas. Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizado y centralista.

### **Antecedentes nacionales**

Zapata (2013), en su tesis La promoción de un clima institucional adecuado desempeño en el del Marco del directivo y su influencia en la calidad educativa de la institución educativa "José maría Raygada Gallo" Sullana, 2013. Querecotillo tuvo como objetivo presentar una propuesta que ayude al clima organizacional, basado en la teoría de la motivación intrínseca, del compromiso organizacional, centrado en el desempeño del director en el marco del buen desempeño directivo. Las conclusiones se describen en que el clima institucional es una de las acciones importantes que debe desarrollar el director de la institución educativa, además debe de configurar un liderazgo pedagógico en que todos los actores educativos aúnen esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

Flores, (2014) en su tesis Gestión educativa y logro de objetivos del proyecto educativo del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas de gestión pública de educación secundaria tuvo como objetivo determinar el nivel de

influencia de los procesos de gestión educativa que realizan los directores en el logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de las instituciones educativas de gestión pública de educación secundaria del distrito de Sicuani. El método empleado fue el cuantitativo, tomando en cuenta procedimientos de tipo descriptivo causal sobre la influencia de la gestión educativa en el logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la ficha de análisis documental, validadas por tres expertos, tomando como población y muestra a los profesores y directores de tres colegios secundarios del distrito de Sicuani. Su conclusión fue que los procesos de gestión educativa que realizan los directores influyen significativamente en el logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de las instituciones de gestión pública de educación secundaria del distrito de Sicuani.

Ruíz (2015) en su trabajo de investigación Liderazgo y empoderamiento directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo tuvo como objetivo aportar evidencia empírica sobre el nivel de relación entre el estilo de liderazgo y el empoderamiento directivo en instituciones educativas, previa identificación del estilo directivo predominante. Se aplicó a 65 directivos de instituciones educativas de la provincia de Chiclayo una encuesta de 29 reactivos, construida en base al sistema administrativo de Likert y empoderamiento psicológico de Menon. Los resultados muestran que el estilo auto percibido por los directivos escolares es el autoritario coercitivo; así mismo, perciben que son competentes para el ejercicio de su rol directivo. Se concluye en el estudio que existe una relación muy significativa entre estilos de liderazgo de Likert y las dimensiones del empoderamiento psicológico propuesto por Menon.



## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Bases teóricas de la gestión pública**

#### **Definición de la gestión pública**

Según La ley de normas generales, se entiende por administración pública a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos.

El Decreto Supremo No. 094-92-PCM mencionó que la administración pública son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos. Por tanto, la administración pública se enfoca en la correcta manera de administrar de manera eficiente los recursos del Estado peruano, con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos logrando así impulsar el desarrollo del país.

La Ley General del Sistema Nacional de Control definió a la gestión pública como las acciones a través de las cuales las diferentes instituciones pueden alcanzar el logro de sus objetivos, fines y metas; además estas acciones tienen como marco las políticas gubernamentales que son establecidas por el Poder Ejecutivo.

Mientras que según IDEA:

La gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. (p. 15).

#### **Modelos teóricos de la gestión pública**

Christiensen y Laegreid (2010) manifestaron que:

En los años ochenta, el modelo dominante de administración pública era el tradicional (racional-weberiano) caracterizado por un servicio civil apolítico, donde los procesos de toma de decisiones estaban estrictamente regidos por leyes y procedimientos, aumentando la transparencia y estabilidad de la acción del gobierno. Con el surgimiento de la Gestión Pública se asume que las organizaciones del sector público y privado deben ser similares y que los gerentes del sector público deben tener suficiente discreción y libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos. (p. 3).

| <b>PARADIGMAS COMPARADOS</b>              |  |
|---|--|
| <b>El Paradigma Burocrático</b>           | <b>El Paradigma Pos burocrático</b>  |
| Interés público definido por los expertos | Resultados valorados por los ciudadanos  |
| Eficiencia                                | Calidad y valor  |
| Administración                            | Producción   |
| Control                                   | Apego al espíritu de las normas  |
| Especificar funciones                     | Identificar misión, servicios  |
| Autoridad y estructura                    | Clientes y resultados  |
| Justificar costos                         | Entregar valor (valor público)   |
| Implantar responsabilidad                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la rendición de cuentas</li> <li>• Fortalecer las relaciones de trabajo</li> </ul>  |
| Seguir reglas y procedimientos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender y aplicar normas</li> <li>• Identificar y resolver problemas</li> <li>• Mejora continua de procesos</li> </ul>   |
| Operar sistemas administrativos           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar el servicio del control</li> <li>• Lograr apoyo para las normas</li> <li>• Ampliar las opciones del cliente</li> <li>• Alentar la acción colectiva</li> <li>• Ofrecer incentivos</li> <li>• Evaluar y analizar resultados</li> <li>• Practicar la retroalimentación.</li> </ul> |

*Figura 1.* Paradigmas comparados.

Según Villona (2009):

Rasgos de la burocracia Los rasgos ideales de esta organización, que constituye el tipo más puro de la legitimidad racional-legal, serían,

entre otros: 1. La especialización de funciones: coherente con la necesaria tecnificación racional. 2. La jerarquía: coherente con el principio democrático (se obedece a los electos y a los nombrados por éstos) y con la racionalidad del sistema (principio de la unidad de mando). 3. La delimitación rigurosa de competencias: coherente con la necesaria organización y seguridad jurídica. 4. Estructura competencial basada en normas: esencial para la seguridad jurídica, pues toma las decisiones a quien compete según la ley. 5. El seguimiento estricto de procedimientos: esencial para garantizar el respeto a la norma y la garantía de los derechos ciudadanos (culmina con el principio de audiencia al interesado). 6. El uso de documentos y comunicación por escrito: coherente con la seguridad jurídica y la posibilidad de apelación. 7. La no propiedad del cargo: esencial para evitar el uso privado del cargo y su desconexión del respeto a la norma y la jerarquía. 8. La preparación técnica para acceso al puesto: coherente con la necesaria racionalidad y especialización. 9. Los procedimientos racionales de disciplina y control: para garantizar el respeto al derecho y la racionalidad de las decisiones. (p. 3).

Villona (2009) continuó diciendo:

El modelo de empleado congruente con este tipo de organización y sistema de legitimidad es el funcionario; es decir, siguiendo, de nuevo, a Weber, el modelo reúne las siguientes características: 1. El cargo es asignado a funcionarios individuales. 2. Están sometidos a relaciones jerárquicas. 3. Son nombrados por autoridad competente. 4. Están técnicamente preparados para desempeñar su cargo. 5. Su relación es voluntaria. 6. Tienen seguridad de empleo. 7. Su dedicación al cargo es plena u ocupa la mayor parte de su tiempo. 8. Trabajan dentro de un sistema de carrera. 9. Son retribuidos con un salario periódico y suficiente y poseen derechos de pensión. 10. Son retribuidos de conformidad a su rango. 11. Promocionan por antigüedad. 12. Trabajan bajo la protección formal de su cargo. (p. 4).

Toda esta teoría de influencia weberiana tuvo que enfrentarse con los nuevos cambios que se presentaron en cultura, valores, política, organización, producción, etc. Así tenemos: la complejidad del mundo, la celeridad de los cambios, la era del conocimiento, relevancia del sector servicios, la era de la tecnología, la crisis de los partidos políticos y los sindicatos, la globalización, etc. crearon la necesidad de cambios en la gestión pública.

Frente a estos cambios surge en nuevo modelo de la Gestión Pública.

La OCDE (1995) define la Gestión Pública como:

Un nuevo paradigma para la gestión pública dirigido a fomentar una cultura orientada a resultados en un sector público menos centralizado y que está caracterizado por: 1) estar centrado en resultados por lo que respecta a eficiencia, efectividad y calidad del servicio; 2) sustituir estructuras centralizadas y jerárquicas por entornos de gestión descentralizados. Las decisiones sobre la utilización de recursos y la prestación de servicios se hacen más cerca del punto de prestación, de manera que provee un espacio para la retroalimentación de los clientes y grupos de interés; 3) flexibilizar la explotación de alternativas a la prestación y regulación pública directa que pueden proporcionar una política de resultados eficientes en costes; 4) enfatizar la eficiencia de los servicios provistos directamente por el sector público, que incluye el establecimiento de objetivos de productividad y la creación de entornos de competencia con el sector privado y entre organizaciones del sector público; 5) reforzar las capacidades estratégicas en el centro para guiar la evolución del estado y permitir responder automáticamente a cambios del entorno y a intereses diversos con flexibilidad y el coste más bajo (p. 54).

### **Componentes de la gestión pública**

Según Hood (1991), los componentes doctrinales de la gestión pública son siete: 1) control activo, visible y discrecional de las organizaciones por personas nombradas con libertad para dirigir; 2) definición de objetivos e indicadores de éxito

para los diferentes servicios expresados preferentemente de manera cuantitativa; 3) asignación de recursos y recompensas ligados a resultados. Se han de enfatizar los resultados más que los procedimientos; 4) desagregación del monolítico sector público anterior en unidades operativas descentralizadas alrededor de productos. Se han de crear unidades manejables, separar la provisión de la producción, aprovechando la eficiencia del uso de contratos; 5) incremento de los mecanismos de competencia en el sector público, haciendo servir la rivalidad como instrumento para reducir costes y mejorar los resultados, haciendo servir contratos temporales y procedimientos de subasta de éstos; 6) énfasis de estilos de gestión del sector privado, más flexibilizado en la contratación personal y en su recompensa; 7) más disciplina y ahorro en el uso de recursos. Reducir costes directos, más disciplina de los trabajadores, cuestionar las necesidades de recursos.

### **Principios y políticas de la gestión pública en educación**

El modelo de la Gestión Pública no implica que el estado desaparezca del ámbito público, sino que supone más bien un replantear las funciones. (HUDSON, 2007). Según Hood (1991), los principios fundamentales por los que se rige la Gestión Pública son:

Gestión profesional en el sector público; establecimiento de estándares y medidas de desempeño explícitas; mayor énfasis en el control de resultados; desagregar el sector público en unidades más pequeñas; mayor dosis de competencia en el sector público; énfasis en estilos de gestión provenientes del sector privado; énfasis en una mayor disciplina y medida en el uso de recursos. (1991, pp. 4-5)

Estos principios, una vez transpuestos al campo de la política educativa, cristalizan en un amplio abanico de políticas.

| Políticas de la Gestión pública-                                 | Políticas   |
|--|---|
| Gestión profesional de los servicios públicos                    | - Profesionalización y empoderamiento de los directores de escuela  |
| Normas y medidas de desempeño más explícitas                     | - Definición de indicadores de calidad y de <i>benchmarks</i> sobre “éxito” educativo.<br>- Estándares curriculares comunes                                       |
| Énfasis en el control de resultados                              | - Evaluación externa de los resultados y del rendimiento escolar  |
| Desagregar el sector público en unidades de gestión más pequeñas | - Autonomía escolar, <i>school-based management</i>   |
| Mayor competencia en el sector público                           | - Subsidios públicos a las escuelas privadas<br>- Financiación per cápita<br>- Publicación de los resultados obtenidos por las escuelas en pruebas estandarizadas |
| Emular el estilo gerencial del sector privado                    | - Flexibilidad de la escuela en la contratación y el despido<br>- Estilos gerenciales de dirección de escuela   |
| Mayor disciplina/ parsimonia en el uso de recursos               | - Financiación de las escuelas en base a resultados<br>- Remuneración docente basada en criterios de mérito/productividad   |

Figura 2. Principios de la gestión pública. Adaptación de Gunter y Fitzgerald (2013)

## Dimensiones de la gestión pública

### Dimensión: Políticas públicas, planes estratégicos y operativos

Robles (2013) definió las políticas públicas como el paquete de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un país para poder solucionar los problemas sociales.

Sains (2012) señaló que el planeamiento estratégico se refiere a un plan maestro en que la dirección acopia las diversas decisiones corporativas que ha adoptado.

PCM (2007) precisó que el planeamiento operativo institucional anual es el instrumento administrativo que permite ejecutar las diversas estrategias institucionales, en este se precisan cuáles serán las metas anuales de cada

objetivo, asimismo se precisan todas las actividades y tareas que son necesarias realizar para la consecución de los productos a presentar.

### **Dimensión: Presupuesto para resultados**

MEF (2010) mencionó que el presupuesto para resultados es:

Instrumento que basa las asignaciones presupuestarias en función a los resultados esperados y los productos requeridos para ello, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de recursos corrientes al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados. (p. 9).

### **Dimensión: Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional**

Pérez (2010) señaló que la gestión por procesos no es un patrón o una reglamentación sino que es un conjunto de conocimientos y principios y herramientas específicas que permitirá concretizar el concepto de que calidad se gestiona.

Bravo (2009) manifestó que:

Identificar los principios aplicada a la gestión de procesos no es tarea fácil, porque están inmersos en lo que se podría llamar inteligencia organizacional, la cual permite que la organización sobreviva y se desarrolle, que sea viable, que responda integralmente a los desafíos del medio (p. 167).

Asimismo Bravo (2009) agregó que los principios de la gestión de procesos son: (a) responsabilidad social, (b) planificación estratégica, (c) alineamiento de intereses, (d) agregar valor, (e) orientación al cliente, (f) análisis de riesgos.

Bravo (2009) enfatizó que estos principios no se deben aplicar como una receta, pero que si se leen, estudian, discuten, resumen y se practica se logran internalizar y surgen automáticamente en la mente cada vez que los necesitemos.

Muñoz (2011) mencionó que la Política Nacional de Simplificación Administrativa debe estar orientada a que las entidades públicas brinden a los ciudadanos trámites y servicios administrativos valiosos y oportunos.

Mello (2010) definió la organización institucional como todo esfuerzo planificado que comprende a toda la organización, para aumentar la eficiencia de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando diversos conocimientos de la ciencia.

### **Dimensión: Servicio civil meritocrático**

Cortázar (2012) señaló que todo trabajador público debe tener las siguientes características: responsabilidad, independiente políticamente y capaz.

Cortés (2012) afirmó que el nuevo servicio civil es visto de una manera integral desarrollando normas estáticas y también que se desarrolla en la práctica.

### **Dimensión: Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento**

Chávez (2010) afirmó que el sistema de Información:

Se refiere al sistema informático que tiene una entidad y que soporta su funcionamiento en redes de computadoras y programas diseñados especialmente para el correcto funcionamiento de todas las áreas. Es manejada generalmente por un Departamento o gerencia de Sistemas de Información. (p. 15).

Según Martínez (2013), el esquema de seguimiento y de evaluación está enfocado en metas políticas y en la evaluación de los efectos de esta.

PCM (2012) señaló que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Con esto se refiere a que el objetivo entonces es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas



propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementar sus estrategias de acción asegurando así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implemente formalmente en el sector público, los sistemas devuelven cada vez más interconectados, los procesos se serán más dinámicos, se podrá optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos público.

## **Bases teóricas del marco del buen desempeño directivo**

### **Definición del buen desempeño directivo**

Según el MINEDU, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta importante de la reforma de la educación el cual se encuadra dentro de las diversas políticas del desarrollo docente que han sido priorizadas por el sector. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (MINEDU, 2012, p. 52).

De ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

## **Estructura del marco del buen desempeño directivo**

### **Dominio.**

Según el MINEDU comprende las seis competencias las cuales forman parte del actuar directivo y hacen alusión a las acciones indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma.

Las características del dominio según MINEDU son: a) la relación entre los dominios es dinámica; b) interdependientes; y, c) influye en otro como parte de un todo interconectado.

Los dominios propuestos por el MINEDU son: a) el dominio gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; y, b) el dominio orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

### **Competencias.**

Las competencias que integran los dominios son se puede entender como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Ministerio de Educación, 2012, p. 21).

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2014). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

## **Dimensiones del marco del buen desempeño del directivo**

Según MINEDU (2014) tenemos que las dimensiones son:

### **Dimensión 1: Gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes**

Es el director el responsable de construir e implementar la reforma de la escuela, el gestionar para lograr la mejora de los aprendizajes por medio de la planificación, promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de familias y la comunidad, evaluando sistemáticamente la gestión educativa.

El director es quien debe asegurar la implementación y ejecución de los nuevos cambios que se vienen dando en el sector dentro de las escuelas tanto en lo pedagógico, en la planificación, que es la parte organizativa, en promocionar un buen clima dentro de la escuela, la permanente participación de la comunidad educativa y una evaluación permanente de la gestión de la institución.

### **Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

“Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión” (p.35). El director es quien debe velar por la mejora continua de los aprendizajes, debe gestionar un acompañamiento permanente del docente a fin de asegurar que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea de calidad.

## **1.3 Justificación**

### **Justificación teórica**

Este trabajo se sustenta en el aporte y sistematización de diferentes experiencias y referentes bibliográficos que existe constituyen una fuente de conocimiento respecto la gestión pública en relación al desempeño de los directivos en las instituciones educativas, publicas a nivel de la educación básica regular así como contrastar los resultados con la teoría y, de ser el caso, generar nuevos conceptos que incrementen el bagaje ya existente y que contribuya dando sustento en la

ejecución de futuras investigaciones en el campo de la administración pública educativa, así mismo servirá como un referente teórico para futuras investigaciones al cual se ha antecedido.

### **Justificación metodológica**

Esta investigación de alcance correlacional, que determinará la relación existente entre las dos variables de estudio de interés, en una misma muestra y vistas de forma objetiva. Para la unidad de análisis se ha estimado usar el método estadístico inferencial, un cuestionario aplicado a los directivos sobre la gestión pública y el marco del buen desempeño del directivo, los cuales también servirán a posteriores. Los instrumentos de esta investigación constituyen un aporte para los investigadores, quienes podrán utilizarlo para aplicarlos a diferentes temas con la finalidad de resolver un problema que afecta a un grupo determinado. Esta investigación de tipo correlacional servirá como referencia a nuevos estudios que puedan originar, vale mencionar que los instrumentos pasaran por la validación de juicio de expertos y confiabilidad respectiva de alfa de Cronbach el cual se pretende poner los instrumentos al servicio de otros investigadores, para la recolección de datos y procesamiento de los mismos en las investigaciones que tengan las mismas variables.

### **Justificación práctica**

En el ámbito de la justificación práctica se refiere a la solución práctica de la problemática que yace en la Institución, desde este punto de vista la investigación brindará datos necesarios e importantes respecto a la percepción que tienen los directivos de las Instituciones educativas estatales de la puesta en marcha del marco del buen desempeño del directivo específicamente en la UGEL el distrito de Ventanilla de la provincia constitucional del cuyos representantes a partir de esta información tomarán las acciones pertinentes a fin de reorientar y/o afianzar las características de una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos en vías de la puesta en marcha de la gestión pública en el Ministerio de educación, siguiendo los lineamientos emanados por el ministerio de Educación.

### **Justificación social**

La investigación, tiene justificación social por cuanto muestra la relación entre la gestión pública y el marco del buen desempeño del directivo y los datos de estudio obtenidos servirán de información a todo aquel interesado en el tema, pero principalmente a la comunidad de directivos así como a la UGEL de Ventanilla de la provincia constitucional del callao, para la evaluación y ejecución de nuevas estrategias en vías de continuar con la implementación del marco del buen desempeño del directivo como instrumento de inserción a la modernización de la gestión pública en nuestro país.

### **Justificación normativa**

El presente estudio está enmarcado dentro las normas de Postgrado de la Universidad César Vallejo, aprobado por R.D N°3902-2013/EPG-UCV, que en su Art. 10° indica: “Fortalece el desarrollo profesional a través de la orientación y apoyo en la puesta en práctica de trabajos de investigación considerando su factibilidad y demanda social”. Asimismo, obedece al art.48 de la Ley N°30220-Ley Universitaria., que fomenta el desarrollo de trabajos de investigación. En cuanto al tema de la investigación se enmarca en la Ley N°27658, ley marco de modernización del estado y la Ley N°29944, ley de reforma magisterial.

### **1.4 Problema**

La realidad problemática a nivel mundial la podemos visualizar a través de lo que expresa García (2013) el cual manifiesta que a nivel mundial vivimos en un contexto que exigen cambios tanto en políticas como en reformas estratégicas educativas, las cuales deben crear las condiciones para direccionar la tan ansiada calidad educativa en los diversos ámbitos, tanto nacional, regional y local. Respecto a la cita la deficiente calidad educativa en el Perú data de muchas décadas atrás. Los intentos por superarla han implicado acciones diversas, entre ellas los cambios curriculares, los programas de capacitación permanente a los docentes, la asignación de plazas por concurso, entre otros. Pero ello es pertinente en ese sentido se ha tratado de mejorar la calidad del desempeño de los docentes, no se ha generado un sistema de formación de directores, ni tampoco capacitaciones orgánicas dirigidas a los docentes que acceden al cargo de

directores de instituciones educativas. Esta limitación en la formación del directivo, junto con otras características en el cumplimiento de sus funciones se ven reflejadas, muchas veces, en sus desempeños profesionales, fundamentalmente en quienes tienen la responsabilidad directiva de las instituciones educativas escolares estatales.

Calero (2013) expresó que a todo el proceso de tránsito de la administración tradicional hacia el nuevo modelo de gestión educativa se le puede considerar como el inicio de la modernización de la educación. La modernización de la educación en nuestro país es asumida como el esfuerzo de cambios en el sistema educacional, muy en particular de los procesos educativos y administrativos. En el ámbito local, la demanda se ha centrado en el desarrollo de una gestión de calidad en las instituciones educativas, entendida ésta dentro de un marco de descentralización y desarrollo de autonomía escolar, como centros de acción que promueven transformación y diseño de nuevas propuestas que se originan desde el interior de las mismas con el propósito de mejorar la calidad de la educación.

La UNESCO (2011) “el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. Cumple el cargo formal de autoridad y la función política de gestión con el Consejo Educativo Institucional” (p.9).

La realidad problemática a nivel nacional está enmarcada dentro de lo que se conoce como la modernización de la gestión pública en nuestro país la cual es un pilar fundamental para lograr el desarrollo sostenible de nuestra nación. Nuestro país según los reportes macroeconómicos tienen una proyección de su economía de un 6.5% anual e insisten en que las fortalezas y oportunidades del Perú en el plano macroeconómico le permitirá capear la crisis económica mundial.

Por ello se debe garantizar se pueda mantener este desarrollo y estabilidad dentro de un sistema democrático por ello el Perú se encuentra dentro de una reforma estructural que incluye la modernización de la administración pública de nuestro país y en ella la educación.

Según Bresser (2001) una de las características de la Gestión Pública es la transferencia hacia las empresas y las organizaciones no gubernamentales de los servicios de prestación de bienes públicos divisibles. La finalidad es fomentar que las instituciones educativas se puedan moldear a las realidades del contexto social y cultural de donde se encuentran ubicadas.

Según Bustamante (2015) señala que el nuevo modelo de la gestión pública se imparte en un proceso global de transformación del Estado que busca minimizar el rol de este en las diversas áreas de las actividades social y económica. Además este nuevo modelo de gestión enfatiza que la capacidad institucional debe ampliarse y también enfatiza que la acción estatal debe ser eficaz para que los mercados funcionen bien.

Bustamante (2015) también señala que uno de los principios es brindar mayor libertad a los gerentes, es decir a los directores. Por eso es necesario poder considerar el liderazgo del director-gerente. Viendo la importancia de esto el MINEDU expresada abiertamente las competencias que debe tener el director en su publicación “El marco del buen desempeño directivo”. En este documento encontramos cuales son las funciones que todo director debe realizar en las diversas instituciones educativas.

La realidad problemática a nivel institucional en el contexto de la UGEL de Ventanilla - Callao, 2017 respecto a la gestión pública y el desempeño laboral se observa que en las instituciones educativas del Callao hay poco énfasis de un liderazgo directivo con compromiso del logro de los objetivos y metas pedagógicas. Y aún más existe menor compromiso de dirigir con un estilo democrático y participativo.

En la gestión pública y en los diversos documentos del MINEDU podemos ver el rol tan importante que deben cumplir los directores como gestores de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y de la Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes.

Por ello se hace necesario conocer si los directores guardan relación con los requisitos necesarios de un buen líder para poder cumplir con los objetivos trazados. Generalmente observamos que los directores en la UGEL Callao tienen actitudes más de “administradores” que de líderes.

Ello implica directivo en las Instituciones educativas estatales continúen su permanencia y su desarrollo profesional en función de su responsabilidad en la práctica de factores como su formación y capacitación profesionales para el cargo, la centralización de funciones en los órganos superiores como las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL), Al respecto Trarthemberg (2012) expresó que es el director el guía pedagógico, el líder en la institución, el gerente en lo administrativo, quien debe ser capaz de liderar el proyecto educativo con eficiencia y a esto Transtemberg lo llama “gerenciar”.

Teniendo en cuenta la cita del autor las últimas políticas públicas: La gestión pública y el marco del buen desempeño del directivo y sus respectivas competencias directivas escolares actualmente son temas álgidos en nuestro país. Los esfuerzos por mejorar la calidad educativa han hecho que tanto el Ministerio de Educación como instituciones universitarias y no universitarias, estatales y particulares, realicen sus mejores esfuerzos para capacitar a los directores a través de programas de capacitación en servicio; sin embargo, a nivel de formación inicial docente y de pos graduación los planes de estudio no contemplan el desarrollo de competencias de gestión educativa ni de la función directiva como línea de formación del docente. Esto unido a otros factores que debe afrontar el director, hace que la gestión directiva no necesariamente sea eficaz.

En esta investigación se intenta dar una visión general de la situación de la función directiva en las instituciones educativas escolares de gestión estatal con los lineamientos de la Gestión Pública en el sector educación de nuestro país específicamente en los directivos de la UGEL de Ventanilla Callao, 2017, por ello presento el trabajo de Investigación Titulado. La gestión pública en el marco del buen desempeño de los directivos de la UGEL de Ventanilla, Callao, 2017.



**Problema general**

¿Qué relación existe entre la gestión pública y el Marco del buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017?

**Problemas específicos****Problema específico 1**

¿Qué relación que existe entre la gestión pública y La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017?

**Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre la gestión pública y La Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017?

**1.5 Hipótesis****Hipótesis general**

Existe relación entre la Gestión Pública y el Marco del buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017.

**Hipótesis específicas****Hipótesis 1**

Existe relación entre la Gestión Pública y La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla - Callao, 2017.

**Hipótesis 2**

Existe relación entre la Gestión Pública y La Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla - Callao, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión pública y el Marco del buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre la gestión pública y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación existe entre la gestión pública y La Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1 Variables

### Definición conceptual de las variables

#### V1: Gestión pública

La OCDE (1995) define la Gestión Pública como:

Un nuevo paradigma para la gestión pública dirigido a fomentar una cultura orientada a resultados en un sector público menos centralizado y que está caracterizado por: 1) estar centrado en resultados por lo que respecta a eficiencia, efectividad y calidad del servicio; 2) sustituir estructuras centralizadas y jerárquicas por entornos de gestión descentralizados. Las decisiones sobre la utilización de recursos y la prestación de servicios se hacen más cerca del punto de prestación, de manera que provee un espacio para la retroalimentación de los clientes y grupos de interés; 3) flexibilizar la explotación de alternativas a la prestación y regulación pública directa que pueden proporcionar una política de resultados eficientes en costes; 4) enfatizar la eficiencia de los servicios provistos directamente por el sector público, que incluye el establecimiento de objetivos de productividad y la creación de entornos de competencia con el sector privado y entre organizaciones del sector público; 5) reforzar las capacidades estratégicas en el centro para guiar la evolución del estado y permitir responder automáticamente a cambios del entorno y a intereses diversos con flexibilidad y el coste más bajo (p. 54).

#### V2: Buen desempeño directivo

Según el MINEDU, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es “un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación” (p. 30).

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos

pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (MINEDU, 2012, p. 52).

### **Definición operacional de las variables**

#### **V1: Gestión pública**

La gestión pública se medirá con un inventario tipo escala de Likert con cinco dimensiones: 1) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, 2) presupuesto para resultados, 3) gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, 4) servicio civil meritocrático, y 5) sistema de información, seguimiento evaluación y gestión del conocimiento.

#### **V2: Buen desempeño directivo**

Los indicadores de la variable fueron asumidos mediante el cuestionario con dos dimensiones: 1) gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes, y 2) orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

## 2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1.

*Matriz de operacionalización de la variable gestión pública*

| Dimensión  | Indicador  | Ítems | Escala y valores   | Niveles y rangos |                             |   |  |  |  |  |   |  |  |  |                              |   |  |  |  |
|--|--|-------|--|------------------|-----------------------------|---|--|--|--|--|---|--|--|--|------------------------------|---|--|--|--|
| Políticas públicas, planes estratégicos y operativos | Temas de interés público<br>Problemas sociales<br>Problemas y objetivos gubernamentales<br>Valoración de las soluciones<br>Objetivos públicos<br>Alternativas de solución<br>Técnicas de análisis y evaluación<br>Participación en el proceso de identificación de las demandas ciudadanas<br>Evaluación de programas<br>Costo-beneficio<br>Análisis legales y de responsabilidad social |       | 1= Nunca<br>2=Casi Nunca<br>3= A veces<br>4=Casi siempre<br>5= Siempre |                  |                             |   |  |  |  |  |   |  |  |  |                              |   |  |  |  |
|  |  |       |  |                  | Presupuesto para resultados | Temas de interés público<br>Problemas sociales<br>Asignación presupuestaria<br>Alternativas de solución<br>Técnicas de análisis y evaluación<br>Participación en el proceso de identificación de las demandas ciudadanas<br>Técnicas de evaluación<br>Costo-beneficio<br>Análisis legales y de responsabilidad social |  |  |  |  |   |  |  |  |                              |   |  |  |  |
|  |  |       |  |                  |                             |   |  |  |  | Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional | Capacidades operativas<br>Definición del producto<br>Definición de la intervención<br>Organización de recursos<br>Análisis interno<br>Capacidades operativas<br>Requerimiento de capacidades operativas<br>Innovaciones<br>Recursos financieros<br>Reorganización de recursos<br>Análisis de viabilidad<br>Análisis de implementación |  |  |  |                              |   |  |  |  |
|  |  |       |  |                  |                             |   |  |  |  |  |   |  |  |  | Servicio civil meritocrático | Mapeo de puestos<br>Perfiles de puestos<br>Cuadro de puestos<br>Políticas de gestión del recurso humano<br>Cumplimiento del régimen disciplinario y sancionador<br>Políticas de contratación<br>Personal competente y profesional<br>Empleados motivados y comprometidos<br>Motivación para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas<br>Motivación e innovación |  |  |  |

---

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | Misión, valores, objetivos y normas claramente definidos                                      |
|                         | Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidos                                     |
|                         | La cultura positiva   |
|                         | Seguridad en el empleo  |
|                         | La comunicación   |
| Sistema de información, | Contacto continuo con todo el entorno y desarrollo de redes de comunicación                   |
| Seguimiento             | Diálogo con los clientes y manejo de quejas   |
| evaluación y            | Capacitación  |
| Gestión del             | Actualización constante   |
| conocimiento            | Acceso a información especializada  |
|                         | Uso de literatura publicada (interna y externa)   |
|                         | Se publica información interna  |
|                         | Información interna de la institución para el público en general                              |
|                         | Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano        |
|                         | Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo                       |
|                         | Organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)                            |
|                         | Relaciones con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares |
|                         | Mejores prácticas   |
|                         | Retroalimentación.  |

---

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 2.

*Matriz de operacionalización de la variable buen desempeño directivo*

| <b>Dimensión</b>  | <b>Indicador</b>  | <b>Ítems</b> | <b>Escala y valores</b>   | <b>Niveles y rangos</b> |
|---|---|--------------|---|-------------------------|
| Gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes | Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.   |              | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>A veces (3)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) |                         |
|   | Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. |              |   |                         |
|   | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de  |              |   |                         |

---

---

|  |   |
|--|---|
|  | tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.   |
|  | Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.   |
| Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. |
|  | Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.   |

---

*Fuente:* Elaboración propia

### **2.3. Metodología**

El método empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

“El método hipotético deductivo consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” (Bernal, 2016, p. 56).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías Hernández et al. (2014, p. 4)

### **2.4 Tipo de estudio**

La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar , le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal. Sánchez y Reyes (2015, p. 44)



## 2.5 Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2014).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014). El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

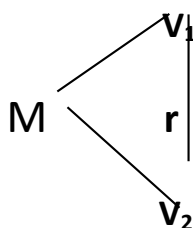


Figura 3. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- m : 52 directores de la UGEL de Ventanilla
- V1 : Observación sobre la variable Gestión pública
- r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.
- V2 : Observación sobre la variable Buen desempeño directivo

## 2.6 Población y muestra

### Población

Carrasco (2013) conceptualizó el término población como a la toma de todos los elementos de una unidad de análisis los cuales pertenecen al mismo contexto en

el cual se va a llevar a cabo la investigación. En la presente investigación la población está formada por 52 directores de la UGEL de Ventanilla.

### **Criterios de selección**

Los criterios de inclusión y exclusión que fueron considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

#### **Criterios de Inclusión:**

En la investigación se ha incluido a los directores de las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla Callao

#### **Criterios de Exclusión:**

Se ha excluido a personal directivo y personal que se encuentra de vacaciones, etc.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos**

Hernández, et al. (2014) al respecto expresan que el recolectar datos considera el presentar un plan específico en el cual se detallan todos los procesos que conducen a la recolección de información con determinado objetivo. En ese caso la técnica usada fue la encuesta.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizará el instrumento los cuestionarios de gestión pública y buen desempeño directivo.

En tal sentido de acuerdo con Hernández et al (2014) la encuesta es el instrumento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, motivo por el cual se asume dicha técnica en este estudio ya que como población con un total de 52 directores de la UGEL de Ventanilla .

### **Ficha técnica del Instrumento de la variable Gestión pública**

Nombre: Cuestionario para evaluar la Gestión, consta de 59 items.

Autor: Henrri Villalobos Salazar

Ciudad: Lima

Objetivo de la evaluación: Determinar la Gestión pública en la UGEL Ventanilla.

Duración: 20 minutos

Aplicación: Individual

Descripción del cuestionario: El cuestionario consta de 59 items distribuido en 5 dimensiones, con alternativas de respuesta de opción múltiple, tipo Likert.

Escala de medición sigue:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces.
4. casi siempre.
5. siempre

### **Validez:**

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), a través de profesionales expertos en el área de educación y docencia universitaria con el grado académico de doctor . El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 3.

*Validez de contenido del instrumento de competencias por juicio de expertos*

| <b>Experto</b> | <b>Nombre y Apellidos</b> | <b>DNI</b> | <b>Aplicable</b> |
|----------------|---------------------------|------------|------------------|
| 1              | Dr. Sebastian Sanchez     |            | Aplicable        |

*Fuente:* Elaboración propia

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos está dado por la medida de consistencia interna, la fiabilidad del cuestionario que se aplicó a la variable gestión pública fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad Alfa de crobach, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 30 directores , con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 4.

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión pública*

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|-------------------------|-----------------------|
| ,988                    | 74                    |

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 5.

*Escalas y baremos de la variable gestión pública*

| <b>General</b> | <b>Cuantitativo</b> |             |             |             |             | <b>Cualitativo</b> |
|----------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
|                | <b>Dim1</b>         | <b>Dim2</b> | <b>Dim3</b> | <b>Dim4</b> | <b>Dim5</b> |                    |
| 272-370        | 41-55               | 27-35       | 44-60       | 110-150     | 52-70       | Alto               |
| 173-271        | 26-40               | 17-26       | 28-43       | 70-109      | 33-51       | Medio              |
| 74-172         | 11-25               | 7-16        | 12-27       | 30-69       | 14-32       | Bajo               |

### **Ficha técnica del Instrumento del cuestionario el buen desempeño directivo**

Nombre: Cuestionario para evaluar el Control Interno, consta de 21 items.

Autor: HenrRi Villalobos Salazar

Ciudad: Lima

Objetivo de la evaluación: Explicar el control interno en la unidad Ejecutora de PRNIED.

Duración: 20 minutos

Aplicación: Individual

Descripción del cuestionario: El cuestionario consta de 21 items distribuido en 3 dimensiones, con alternativas de respuesta de opción múltiple, tipo Likert.

Escala de medición sigue:

1. Nunca
2. Casi nunca

3. A veces.
4. Casi siempre.
5. Siempre

### **Validez:**

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), a través de profesionales expertos en el área de gestión pública con el grado académico de doctor . El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 6.

*Validez de contenido del instrumento de buen desempeño directivo por juicio de expertos*

| <b>Experto</b> | <b>Nombre y Apellidos</b> | <b>DNI</b> | <b>Aplicable</b> |
|----------------|---------------------------|------------|------------------|
| 1              | Dra. Sebastian Sánchez    |            | Aplicable        |

*Fuente:* Elaboración propia

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos está dado por la medida de consistencia interna, la fiabilidad del cuestionario que se aplicó a la variable del buen desempeño directivo fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad Alfa Cronbach , para ello se utilizará el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 30 directores , con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario

Tabla 7.

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de buen desempeño directivo*

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|-------------------------|-----------------------|
| ,956                    | 21                    |

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 8.

*Baremos de la variable desempeño directivo*

| <b>General</b> | <b>Cuantitativo</b> |             | <b>Cualitativo</b> |
|----------------|---------------------|-------------|--------------------|
|                | <b>Dim1</b>         | <b>Dim2</b> |                    |
| 77-105         | 52-70               | 27-35       | Adecuado           |
| 49-76          | 33-51               | 17-26       | Regular            |
| 21-48          | 14-32               | 7-16        | Inadecuado         |

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Como el enfoque es cuantitativo se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010.

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (StatisticalPackageforthe Social Sciences) Versión 22. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito fue determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

Estadística descriptiva: porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias.

Estadística inferencial: Rho de Spearman para medir el grado de relación de las variables:

$$r_s = \frac{1 - 6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$d$  = Diferencia entre rangos (X menos Y)

$n$  = número de datos

## 2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con docentes por lo tanto el sometimiento a la investigación conto con la autorización correspondiente de parte de la dirección de la institución educativa pública de ventanilla por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

### **III. RESULTADOS**

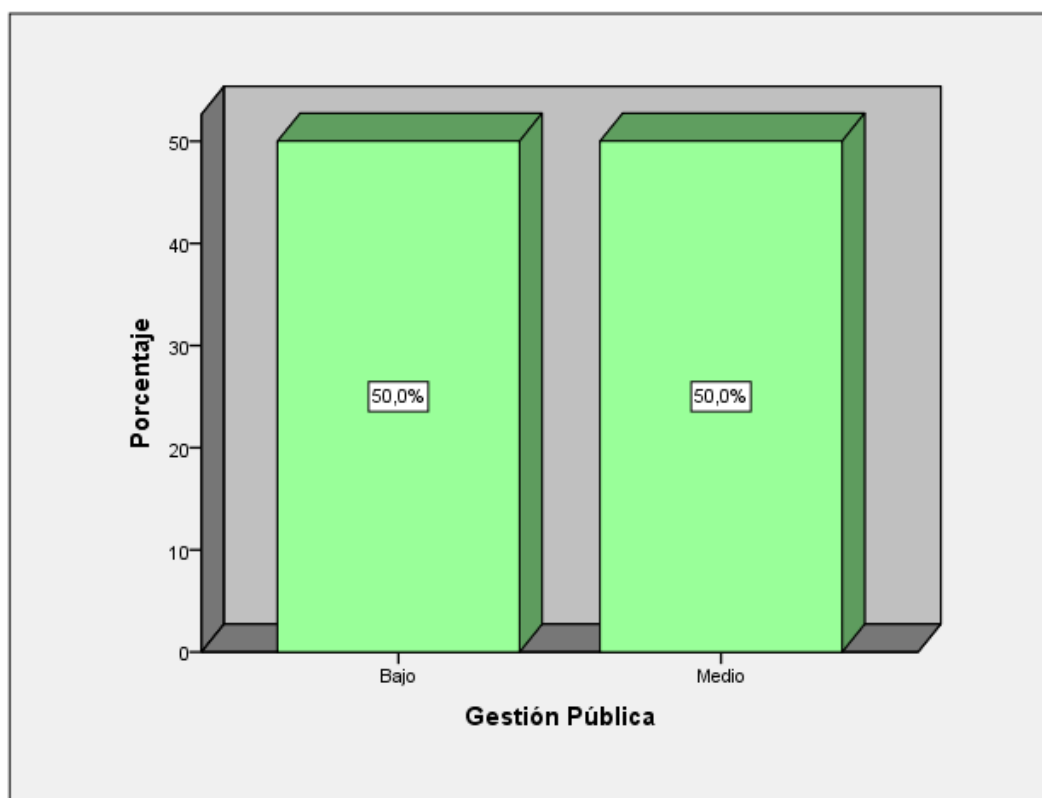


### 3.1 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 9.

*Niveles de la variable gestión pública*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 26         | 50,0       | 50,0              | 50,0                 |
|        | Medio | 26         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|        | Total | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |



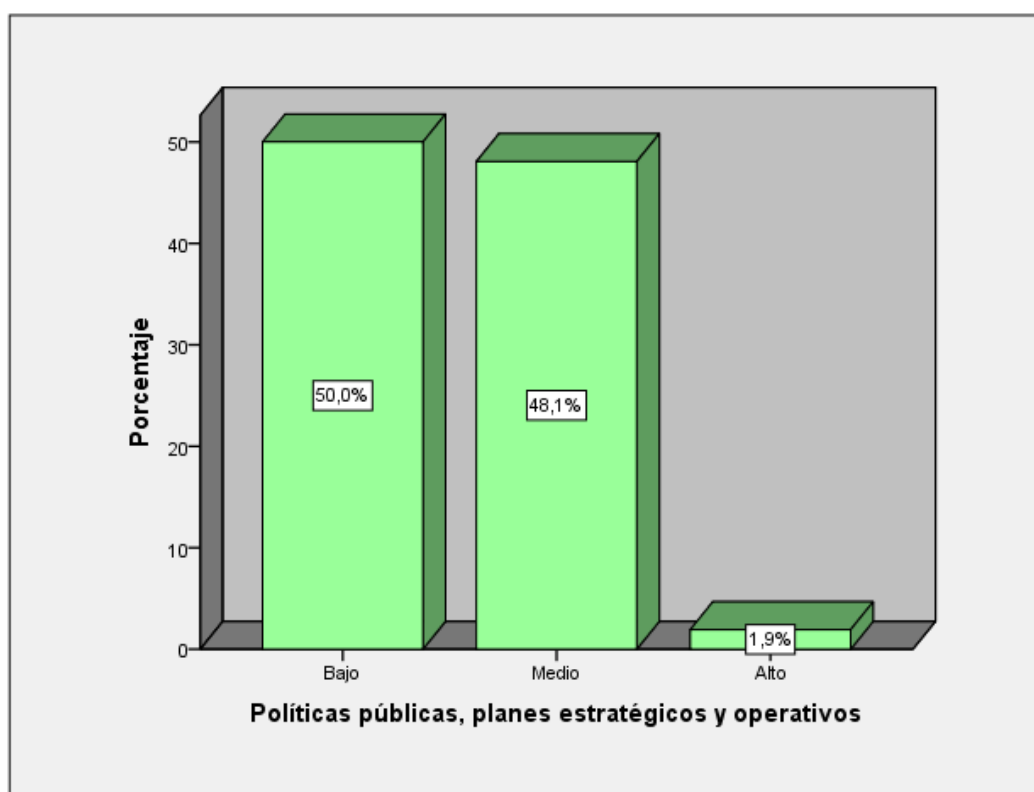
*Figura 4. Niveles de la variable gestión pública*

En la tabla 9 y figura 4, los encuestados percibieron que, el 50% presenta un nivel bajo y el 50% presentan nivel medio de gestión pública en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 10.

*Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 26         | 50,0       | 50,0              | 50,0                 |
|        | Medio | 25         | 48,1       | 48,1              | 98,1                 |
|        | Alto  | 1          | 1,9        | 1,9               | 100,0                |
|        | Total | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |



*Figura 5. Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos*

En la tabla 10 y figura 5, los encuestados percibieron que, el 50% presenta un nivel bajo, el 48.1% presentan nivel medio y el 1.9% presenta un nivel alto de Políticas públicas, planes estratégicos y operativos de la gestión pública en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 11.

*Niveles de la dimensión presupuesto para resultados*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo  | 30         | 57,7       | 57,7                 | 57,7                    |
|        | Medio | 18         | 34,6       | 34,6                 | 92,3                    |
|        | Alto  | 4          | 7,7        | 7,7                  | 100,0                   |
|        | Total | 52         | 100,0      | 100,0                |                         |

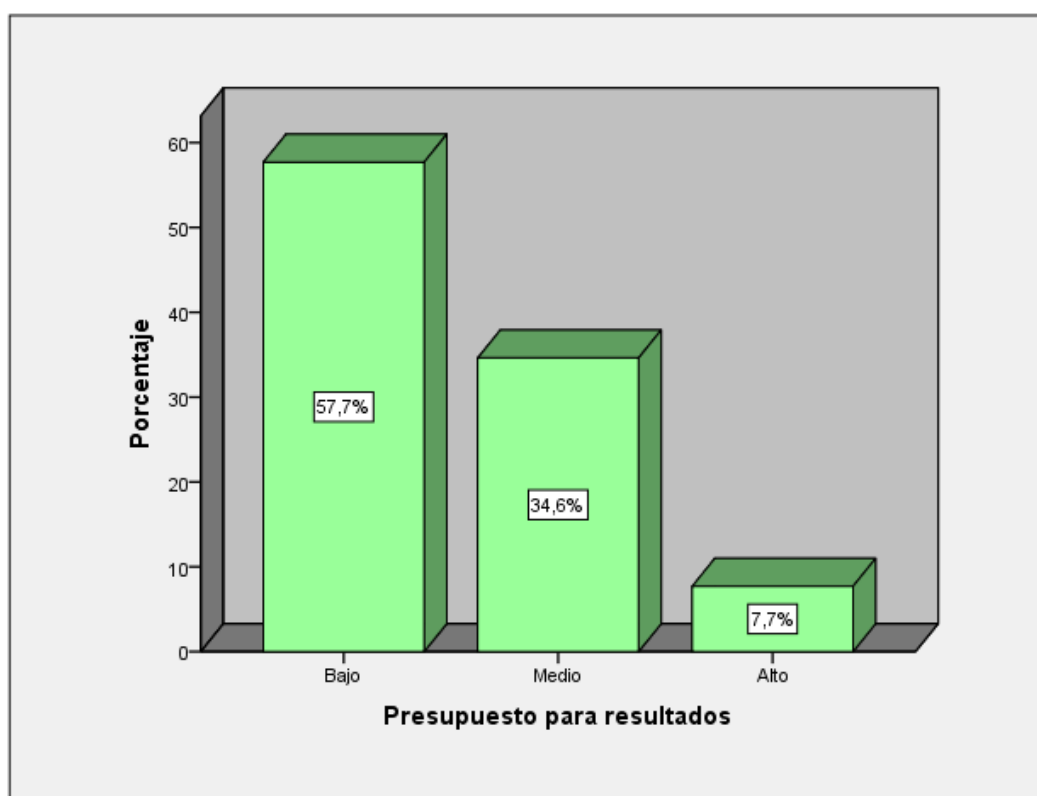


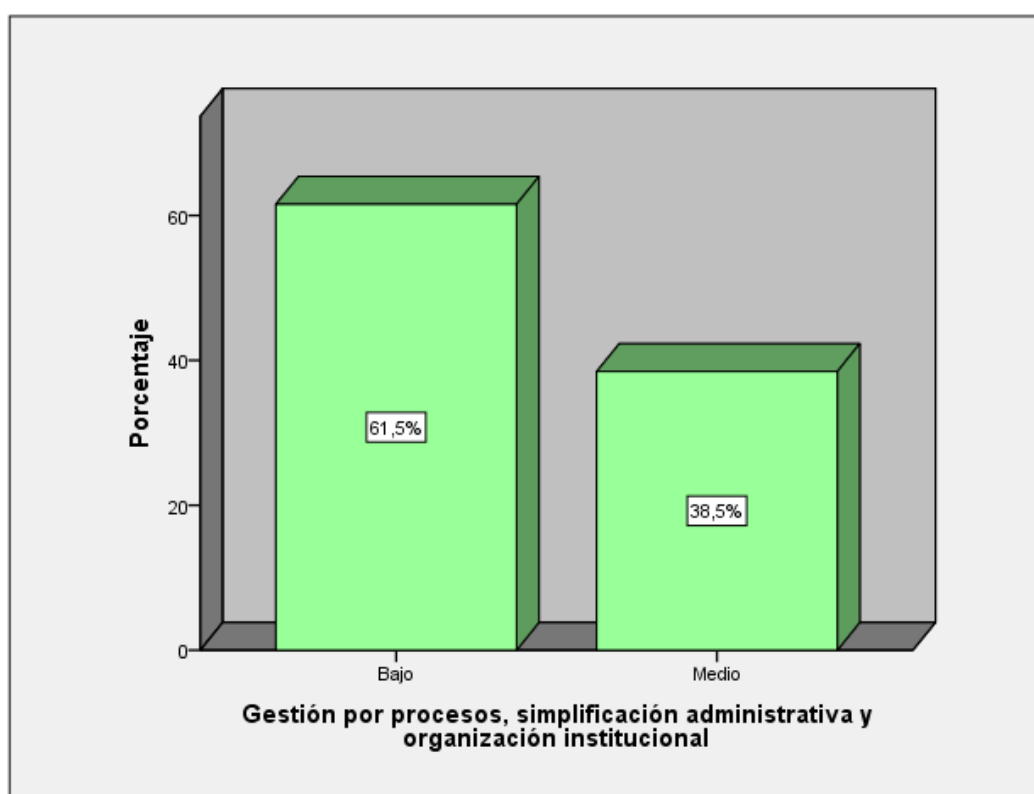
Figura 6. Niveles de la dimensión presupuesto para resultados

En la tabla 11 y figura 6, los encuestados percibieron que, el 57.7% presenta un nivel bajo, el 34.6% presentan nivel medio y el 7.7% presenta un nivel alto de Presupuesto para resultados de la gestión pública en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 12.

*Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 32         | 61,5       | 61,5              | 61,5                 |
|        | Medio | 20         | 38,5       | 38,5              | 100,0                |
|        | Total | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |



*Figura 7. Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*

En la tabla 12 y figura 7, los encuestados percibieron que, el 61.5% presenta un nivel bajo y el 38.5% presenta nivel medio de Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional de la gestión pública en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 13.

*Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 26         | 50,0       | 50,0              | 50,0                 |
|        | Medio | 26         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|        | Total | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |

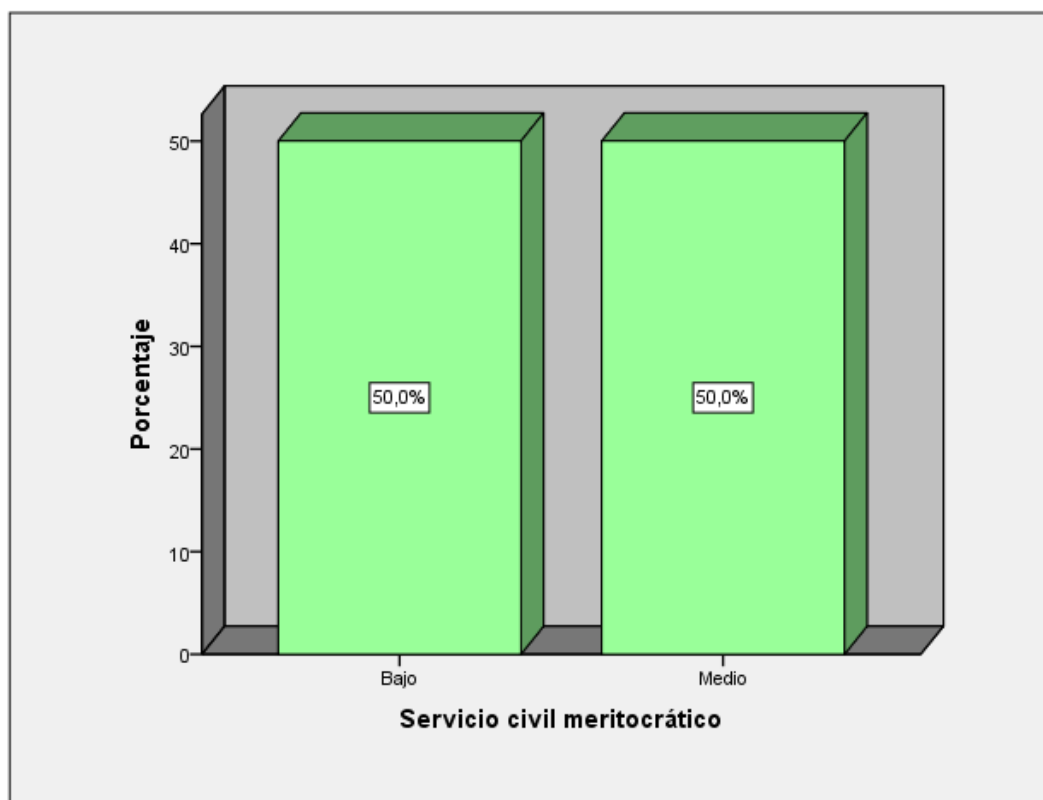


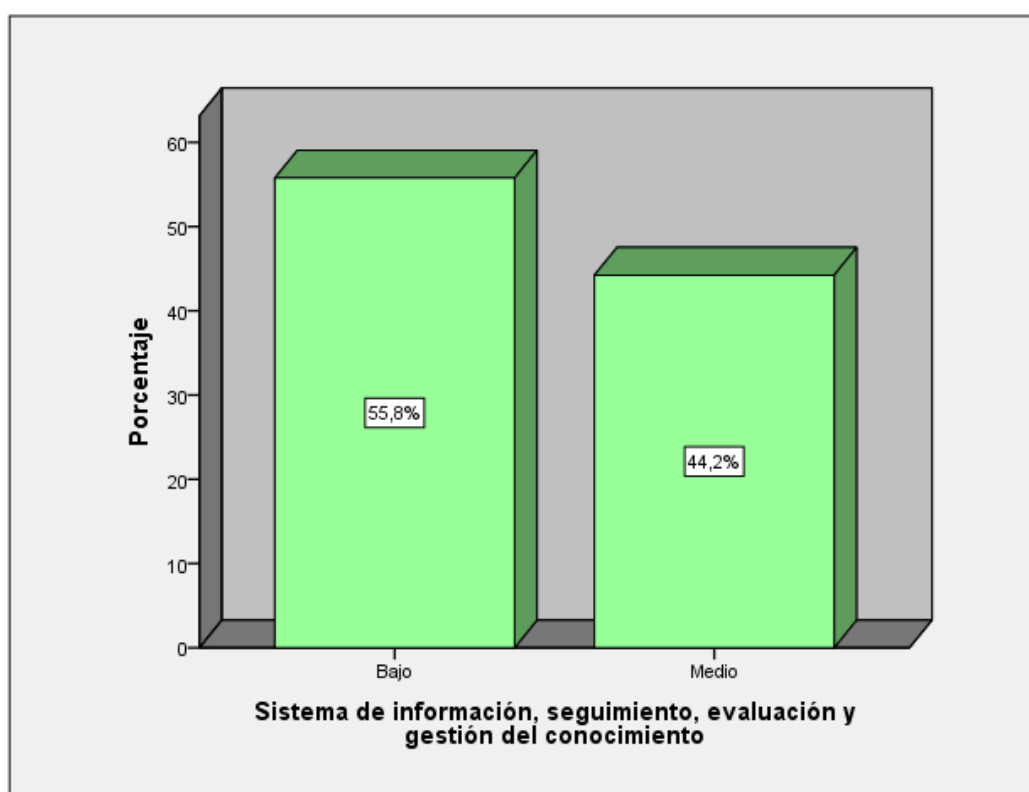
Figura 8. Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático

En la tabla 13 y figura 8, los encuestados percibieron que, el 50% presenta un nivel bajo y el 50% presenta nivel medio de Servicio civil meritocrático de la gestión pública en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 14.

*Niveles de la dimensión sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento*

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo  | 29         | 55,8       | 55,8              | 55,8                 |
|        | Medio | 23         | 44,2       | 44,2              | 100,0                |
|        | Total | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |



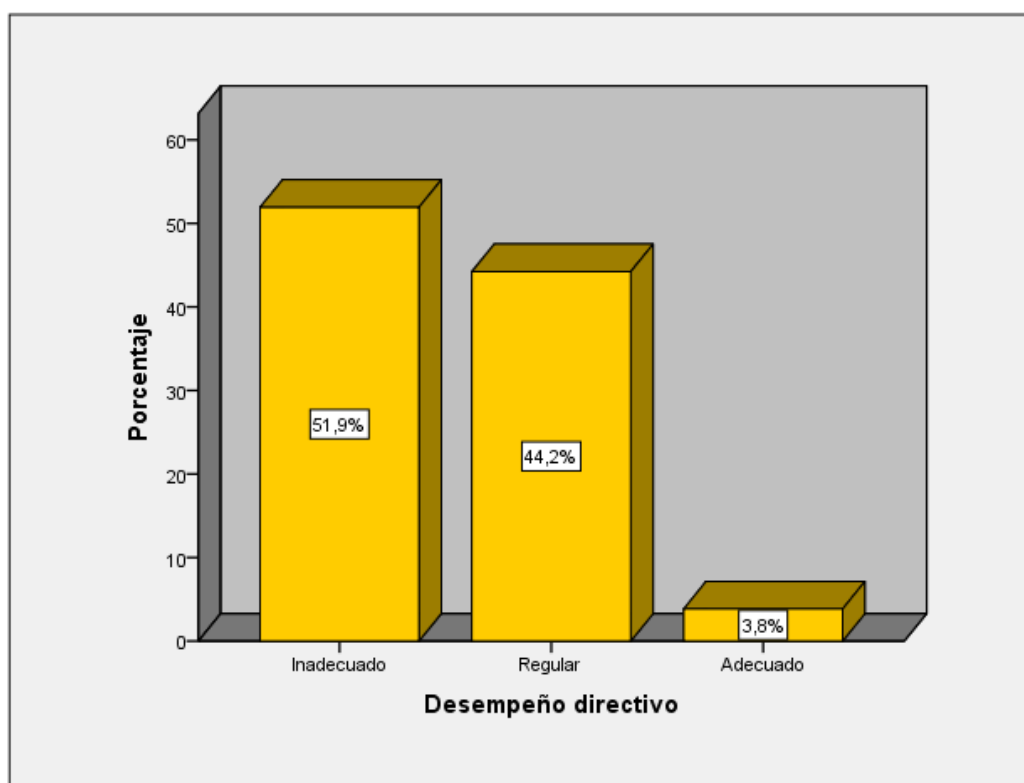
*Figura 9. Niveles de la sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento*

En la tabla 14 y figura 9, los encuestados percibieron que, el 55.8% presenta un nivel bajo y el 44.2% presenta nivel medio del Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento de la gestión pública en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 15.

*Niveles de la variable desempeño directivo*

|        |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Inadecuado | 27         | 51,9       | 51,9                 | 51,9                    |
|        | Regular    | 24         | 46,2       | 46,2                 | 98,1                    |
|        | Adecuado   | 1          | 1,9        | 1,9                  | 100,0                   |
|        | Total      | 52         | 100,0      | 100,0                |                         |



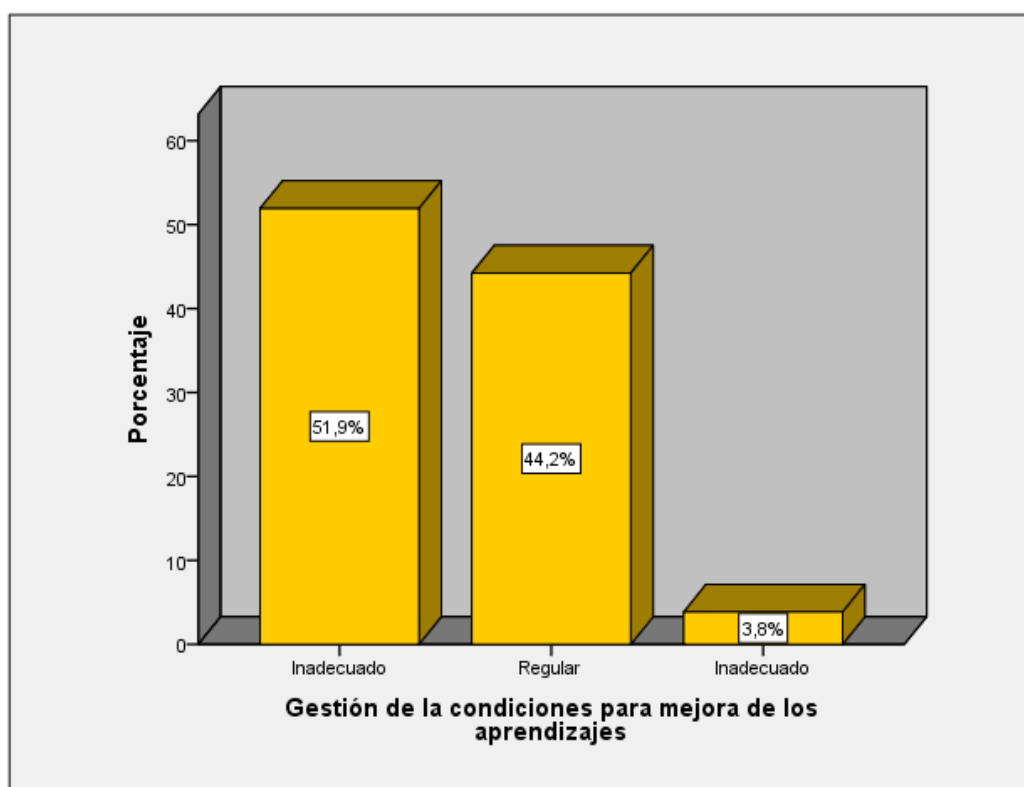
*Figura 10. Niveles de la variable desempeño directivo*

En la tabla 15 y figura 10, los encuestados percibieron que, el 51.9% presenta un nivel inadecuado, el 44.2% presenta nivel regular y el 3.8% presenta un nivel adecuado de Desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.

Tabla 16.

*Niveles de la dimensión gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes*

|        |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Inadecuado | 27         | 51,9       | 51,9              | 51,9                 |
|        | Regular    | 23         | 44,2       | 44,2              | 96,2                 |
|        | Adecuado   | 2          | 3,8        | 3,8               | 100,0                |
|        | Total      | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |



*Figura 11. Niveles de la dimensión gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes*

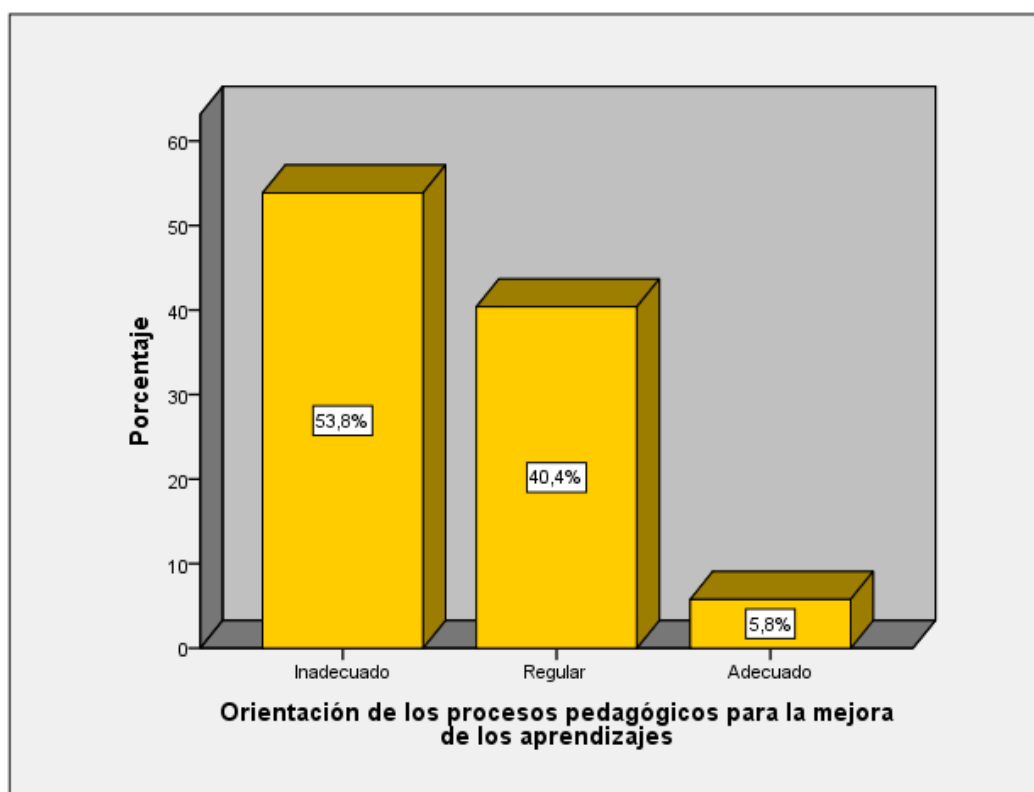
En la tabla 16 y figura 11, los encuestados percibieron que, el 51.9% presenta un nivel inadecuado, el 44.2% presenta nivel regular y el 3.8% presenta un nivel adecuado de Desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.



Tabla 17.

*Niveles de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

|        |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Inadecuado | 28         | 53,8       | 53,8              | 53,8                 |
|        | Regular    | 21         | 40,4       | 40,4              | 94,2                 |
|        | Adecuado   | 3          | 5,8        | 5,8               | 100,0                |
|        | Total      | 52         | 100,0      | 100,0             |                      |



*Figura 12. Niveles de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

En la tabla 17 y figura 12, los encuestados percibieron que, el 53.8% presenta un nivel inadecuado, el 40.4% presenta nivel regular y el 5.8% presenta un nivel adecuado de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes del Desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.

### 3.2 Contrastación de hipótesis

En la contrastación de las hipótesis, se usó la correlación de Rho de Spearman y esta prueba estadística es adecuada para ver las relaciones entre variables cualitativas.

#### Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

**Regla de decisión:** Si  $p < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 18.

*Correlación entre la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.*

|                 |                     |                            | Gestión Pública | Desempeño directivo |
|-----------------|---------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Gestión Pública     | Coeficiente de correlación | 1,000           | ,898**              |
|                 |                     | Sig. (bilateral)           | .               | ,000                |
|                 |                     | N                          | 52              | 52                  |
|                 | Desempeño directivo | Coeficiente de correlación | ,898**          | 1,000               |
|                 |                     | Sig. (bilateral)           | ,000            | .                   |
|                 |                     | N                          | 52              | 52                  |

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

En la tabla 18, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.898\*\* lo que se interpreta como alta relación positiva entre las variables, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

## Hipótesis específicas

### Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y las condiciones para mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y las condiciones para mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

**Regla de decisión:** Si  $p < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 19.

*Correlación entre la gestión pública y las condiciones para mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao.*

|                 |  |                             | Gestión Pública | Gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes |
|-----------------|--|-----------------------------|-----------------|---|
| Rho de Spearman | de Gestión Pública                                     | Coefficiente de correlación | 1,000           | ,893**  |
|                 |  | Sig. (bilateral)            | .               | ,000  |
|                 |  | N                           | 52              | 52  |
|                 | Gestión de condiciones para mejora de los aprendizajes | Coefficiente de correlación | ,893**          | 1,000   |
|                 |  | Sig. (bilateral)            | ,000            | .   |
|                 |  | N                           | 52              | 52  |

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

En la tabla 19, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.893\*\* lo que se interpreta como alta relación positiva entre las variables, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

### Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Correlación de Rho de Spearman

**Regla de decisión:** Si  $p < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 20

*Correlación entre la gestión pública y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao.*

|                 |  |                            | Gestión Pública | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes |
|-----------------|--|----------------------------|-----------------|--|
| Rho de Spearman | Gestión Pública  | Coeficiente de correlación | 1,000           | ,809**   |
|                 |  | Sig. (bilateral)           | .               | ,000   |
|                 |  | N                          | 52              | 52   |
|                 | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes | Coeficiente de correlación | ,809**          | 1,000  |
|                 |  | Sig. (bilateral)           | ,000            | .  |
|                 |  | N                          | 52              | 52   |

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

En la tabla 20, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.809\*\* lo que se interpreta como alta relación positiva entre las variables, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

## **IV. DISCUSIÓN**

## Discusión

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables gestión pública y desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao., coincidiendo con la investigación de Echenique (2012), en su tesis: La gestión del director en el fortalecimiento del desempeño docente tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del directivo y la calidad educativa en las escuelas primarias estatales ubicadas en la parroquia Pueblo Nuevo del municipio Baralt . Se concluyó que tanto directivos como docentes cumplen la función social, además aplican estrategias para integrar la institución con los consejos comunales. El análisis de la investigación anterior permitió su selección como antecedente pues se refiere a la gestión del personal directivo señalando aspectos del mismo que pueden ser considerados como dimensiones e indicadores para este estudio, así como el aporte de conclusiones, las cuales permitirán realizar la interpretación de sus resultados.

Asimismo Flores, (2014) en su tesis tuvo como objetivo determinar el nivel de influencia de los procesos de gestión educativa que realizan los directores en el logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de las instituciones educativas de gestión pública de educación secundaria del distrito de Sicuani. Se concluyó fue que los procesos de gestión educativa que realizan los directores influyen significativamente en el logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de las instituciones de gestión pública de educación secundaria del distrito de Sicuani.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre el entre la gestión pública y las condiciones para mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao. , coincidiendo con la investigación de Arias y Cantón (2007) realizaron una investigación sobre dirección y liderazgo

donde se tuvo como objetivo general describir la relación entre tareas directivas de liderazgo y gestión de los centros, determinando cuáles influyen en la calidad de los mismos según lo perciben docentes y directores de las escuelas públicas y privadas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León en España. Se concluye que los directores concebidos como líderes político democráticos se desempeñan más a gusto en facetas administrativas, son rutinarios y continuistas, manifiestan aspectos aprendidos sobre calidad, visión del centro y satisfacción del personal.

Por otro lado Carbone, (2008) efectuó una investigación en Chile que abordaron bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos. Se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizado y centralista.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la gestión pública y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, coincidiendo con la investigación de Zapata (2013), en su tesis La promoción de un clima institucional adecuado desempeño en el del Marco del directivo y su influencia en la calidad educativa de la institución educativa "José maría Raygada Gallo" Sullana, 2013. Querecotillo . Las conclusiones se describen en que el clima institucional es una de las acciones importantes que debe desarrollar el director de la institución educativa, además debe de configurar un liderazgo pedagógico en que todos los actores educativos aúnen esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

Al respecto al estudio de Ruíz (2015) en su trabajo de investigación Liderazgo y empoderamiento directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo tuvo como objetivo aporta evidencia empírica sobre el nivel de relación entre el estilo de liderazgo y el empoderamiento directivo en instituciones educativas, previa identificación del estilo directivo predominante. Se concluye en el estudio que existe una relación muy significativa entre estilos de liderazgo de Likert y las dimensiones del empoderamiento psicológico propuesto por Menon.

## **V. CONCLUSIONES**



## Conclusiones

### Primera:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa la gestión pública y el desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Calla; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,898.

### Segunda:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la gestión pública y la gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,893.

### Tercera:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la gestión pública y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao ; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,809.

## **VI. RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones

### **Primera:**

Se recomienda a los directores realizar estudios de especialización en gestión pública maestría, diplomados , segundas especialidades para poder realizar ejercer el cargo de director y poder mejorar la calidad de servicio en la instituciones públicas .

### **Segunda:**

Los directores deben estar capacitados para realizar talleres a los docentes de sus instituciones educativas en como poder mejorar las condiciones para la mejora de los aprendizajes por tanto dichos directivos deben realizar talleres, programas de capacitación para luego realizar el efecto multiplicador de los conocimientos aprendidos.

### **Tercera:**

La UGEL de Ventanilla debe realizar cursos de capacitación on line y semipresenciales a los directores de la instituciones públicas sobre procesos pedagógicos que deben cumplir los directores en el monitoreo a los docentes para una mejora de los aprendizajes a los estudiantes siguiendo los procesos pedagógicos y cognitivos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes en beneficio de aprendizajes sisgnificativos.

## **V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Referencias Bibliográficas

- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Chile: Evolución. Disponible en <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf> Gestión de procesos
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México: Mc Graw Hill.
- Christensen, T., Laegreid, P. y Beyond, N. (2011). Some Development Features. In: (Eds.). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham, England: Ashgate Publishing Ltd.
- Decreto Supremo No. 094-92-PCM
- Echevarría, E. (2014). Gestión Pública en las Américas. Evolución, tendencias y retos actuales. *I Congreso Internacional de Gestión Pública*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- González (2013). *Desempeño laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeño-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>
- Gunter, H. y Fitzgerald, T. (2013). New Public Management and the modernisation of education systems 1. *Journal of Educational Administration and History*, 45 (3), pp. 213-219.
- Hood, C. (1991). Public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), pp. 3-19.

Hudson, C. (2007). Governing the governance of education: The state strikes back? *European Educational Research Journal*, 6 (3), pp. 266-282.

IDEA Internacional. (2009). *Oficina Región Andina*.

Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de control y de la Contraloría General de la República.

Ministros. Documento Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

Marco del Buen Desempeño Directivo. (2014). Ministerio de Educación. Recuperado de: [www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Namo, G. (2001). *Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*. Biblioteca para la Actualización del Maestro.

Novaes, M. H. (1993). *Psicología de la Actividad Escolar*. Buenos Aires: Kapelusz.

OECD (2013). *Guidelines for multinational enterprises report to the OECD 2013*.

PCM (2017). Disponible en <http://www.pcm.gob.pe/>

Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Alfaomega.

Plaza, J. (2011). *Diccionario enciclopédico de gestión*.

MEF (2010). Disponible en. <https://www.mef.gob.pe/es/consejo-normativo-de-contabilidad/nics?id=3293>

Robles, G. (2013). *Políticas públicas y gestión municipal. Tres consideraciones para los municipios urbanos*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46128964007> ISSN 1665-0441

UNESCO (2011). *Manual De Gestión Para Directores De Instituciones Educativas*.

Disponible en: [http://www  
unesdoc.unesco.org/imagen/0021/002191/219162s.pdf](http://www.unesdoc.unesco.org/imagen/0021/002191/219162s.pdf)

Villona, M. (2009). Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. España. Disponible en <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T1.pdf>

## APÉNDICES



## Apéndice A: Matriz de Consistencia

**Título: La Gestión Pública y el buen desempeño Directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017****Autor:** Henri Villalobos Salazar

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES                              |  |   |                       |
|---|---|---|--|--|---|-----------------------|
| <p><b>General</b><br/>¿Qué relación existe entre la gestión pública y el Marco del buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017?</p> <p><b>Específicos</b><br/>PE1: ¿Qué relación que existe entre la gestión pública y La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017?</p> <p>PE2: ¿Qué relación existe entre la gestión pública y La Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017?</p> | <p><b>General</b><br/>Determinar la relación que existe entre la gestión pública y el Marco del buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017</p> <p><b>Específicos</b><br/>OE1: Determinar la relación que existe entre la gestión pública y La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017</p> <p>OE2: Determinar la relación que existe entre la gestión pública y La Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017</p> | <p><b>General</b><br/>Existe relación entre la gestión pública y el Marco del buen desempeño directivo en la UGEL de Ventanilla Callao, 2017</p> <p><b>Específicos</b><br/>HE1: Existe relación entre la gestión pública y La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla - Callao, 2017</p> <p>HE2: Existe relación entre la gestión pública y La Orientación del proceso pedagógico para la mejora de los aprendizajes en la UGEL de Ventanilla - Callao, 2017</p> | Variable 1: Gestión pública                          |  |   |                       |
|   |   |   | Dimensiones  | Indicadores  | Items   | Nivel/rango           |
|   |   |   | Políticas públicas, planes estratégicos y operativos | Temas de interés público<br>Problemas sociales<br>Problemas y objetivos gubernamentales<br>Valoración de las soluciones<br>Objetivos públicos<br>Alternativas de solución<br>Técnicas de análisis y evaluación<br>Participación en el proceso de identificación de las demandas ciudadanas<br>Evaluación de programas<br>Costo-beneficio<br>Análisis legales y de responsabilidad social | 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11   | Bajo<br>Medio<br>Alto |
|   |   |   | Presupuesto para resultados                          | Temas de interés público<br>Problemas sociales<br>Asignación presupuestaria<br>Alternativas de solución<br>Técnicas de análisis y evaluación   | 12,13,14,15,16,17,18<br><br>19,20,21,22,23,24,25<br>26,,27,28,29,30 |                       |
| Gestión por procesos, simplificación administrativa y   |   |   |  |  |   |                       |

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  | <p>organización institucional</p> <p>Servicio civil meritocrático</p> <p>Sistema de información, Seguimiento evaluación y Gestión del conocimiento</p> | <p>Participación en el proceso de identificación de las demandas ciudadanas</p> <p>Técnicas de evaluación</p> <p>Costo-beneficio</p> <p>Análisis legales y de responsabilidad social</p> <p>Capacidades operativas</p> <p>Definición del producto</p> <p>Definición de la intervención</p> <p>Organización de recursos</p> <p>Análisis interno</p> <p>Capacidades operativas</p> <p>Requerimiento de capacidades operativas</p> <p>Innovaciones</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Reorganización de recursos</p> <p>Análisis de viabilidad</p> <p>Análisis de implementación</p> <p>Mapeo de puestos</p> <p>Perfiles de puestos</p> <p>Cuadro de puestos</p> <p>Políticas de gestión del recurso humano</p> <p>Cumplimiento del régimen disciplinario y sancionador</p> <p>Políticas de contratación</p> <p>Personal competente y profesional</p> | <p>31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45</p> <p>,</p> <p>46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59</p> |  |
|--|--|--|--|--|---|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>Empleados motivados y comprometidos<br/> Motivación para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas<br/> Motivación e innovación<br/> Misión, valores, objetivos y normas claramente definidos<br/> Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidos<br/> La cultura positiva<br/> Seguridad en el empleo<br/> La comunicación</p> <p>Contacto continuo con todo el entorno y desarrollo de redes de comunicación<br/> Diálogo con los clientes y manejo de quejas<br/> Capacitación<br/> Actualización constante<br/> Acceso a información especializada<br/> Uso de literatura publicada (interna y externa)<br/> Se publica información interna<br/> Información interna de la institución para el público en general<br/> Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|

|                                      |  |  |  |   |                            |  |
|--------------------------------------|--|--|--|---|----------------------------|--|
|                                      |  |  | <p>Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo</p> <p>Organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)</p> <p>Relaciones con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares</p> <p>Mejores prácticas</p> <p>Retroalimentación.</p> |   |                            |  |
| Variable 2: Buen desempeño directivo |  |  |  |   |                            |  |
|                                      |  |  | Dimensiones  | Indicadores   | Items                      | Nivel/rango                                      |
|                                      |  |  | Gestión de la condiciones para mejora de los aprendizajes  | <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el</p> | <p>1,2</p> <p>3,4,5,6,</p> | <p>Inadecuado</p> <p>Regular</p> <p>Adecuado</p> |

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  | <p>respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> | <p>7,8,9,10,11</p> <p>12,13,14</p> <p>15,16,17</p> <p>18,20,19,21</p> |  |
|--|--|--|--|--|---|--|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN  | POBLACIÓN Y MUESTRA   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   | ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL   |
|---|---|---|---|
| <p><b>TIPO:</b> aplicada,<br/>Nivel:<br/>Descriptivo, Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b><br/>No experimental:<br/>Correlacional y transversal</p> <p><b>MÉTODO:</b><br/>Hipotético deductivo, con un Enfoque Cuantitativo.</p> | <p><b>POBLACIÓN:</b><br/>La población estuvo constituida por 52 directores de la UGEL de Ventanilla</p> | <p><b>Variable 1: Gestión pública</b><br/><b>Técnicas:</b> Encuesta<br/><b>Instrumentos:</b> Cuestionario<br/><b>Ficha técnica:</b><br/><b>Nombre original:</b> Cuestionario de Desarrollo de competencias<br/><b>Autor :</b> Henrri Villalobos Salazar<br/><b>Lugar:</b> Lima<br/><b>Duración :</b> Aproximadamente de 30 a 40 minutos<br/><b>Administración:</b> Individual o colectivo<br/><b>Aplicación:</b> Sujetos de 16 a más.<br/><b>Puntuación:</b> Calificación manual o computarizada</p> <p><b>Variable 2: Buen desempeño directivo</b><br/><b>Técnicas:</b> Encuesta<br/><b>Instrumentos:</b> Cuestionario<br/><b>Ficha técnica:</b><br/><b>Nombre originar :</b> Cuestionario del buen desempeño directivo<br/><b>Adaptación:</b> Henrri Villalobos Salazar<br/><b>Lugar :</b> Perú<br/><b>Objetivo :</b> Determinar los de estudio<br/><b>Administración:</b> Individual y/o colectiva.<br/><b>Tiempo de duración:</b> 20 minutos aproximadamente.</p> | <p><b>DESCRIPTIVA:</b><br/>Tablas y frecuencias<br/>Tablas de contingencias<br/>Figuras de barras</p> <p><b>INFERENCIAL:</b><br/>Para determinar la correlación de las variables se aplicó Rho de Spearman</p> <p><b>DE PRUEBA:</b><br/>No paramétrica: Prueba de normalidad: Kolmogorov Smirnov.</p> |

## Anexo 2. Instrumentos

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN PÚBLICA

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar el nivel de gestión pública. Se le pide honestidad y objetividad en sus respuestas. Se agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán contribuir a mejorar la gestión pública en las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla y de manera extensiva a la sociedad.

#### **INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 59 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada uno de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque solo una respuesta con una equis (x) dentro de la casilla que corresponde y que más se aproxime a su realidad, es decir, cuántas veces ocurren estas situaciones en su centro de trabajo: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), y Nunca (1).

| ITEM  |  | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |         |              |         |
|---|--|---------------------|------------|---------|--------------|---------|
|   |  | Nunca               | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|   |  | 1                   | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Políticas públicas, planes estratégicos y operativos</b> |  |                     |            |         |              |         |
| 1   | Contienen temas de interés para la comunidad educativa   |                     |            |         |              |         |
| 2   | Contienen problemas existentes en la comunidad   |                     |            |         |              |         |
| 3   | Los problemas se desprenden de los objetivos gubernamentales   |                     |            |         |              |         |
| 4   | Las soluciones planteadas son valoradas por la comunidad   |                     |            |         |              |         |
| 5   | Determinan los objetivos que darán solución a los problemas públicos que son valiosos para los ciudadanos                            |                     |            |         |              |         |
| 6   | Determinan las alternativas de solución. Establecen acciones concretas   |                     |            |         |              |         |
| 7   | Emplean técnicas analíticas y de evaluación para la definición de los objetivos y actividades de solución                            |                     |            |         |              |         |
| 8   | Los directivos públicos participan del proceso de identificación de las demandas ciudadanas  |                     |            |         |              |         |
| 9   | Utilizan técnicas o instrumentos para la evaluación de programas   |                     |            |         |              |         |
| 10  | Realizan análisis de Costo-Beneficio ( C-B )/Balance económico   |                     |            |         |              |         |
| 11  | Realizan análisis legales y de responsabilidad social  |                     |            |         |              |         |
| <b>Presupuesto para resultados</b>                          |  |                     |            |         |              |         |
| 12  | Se asignan partidas que darán solución a los problemas públicos que son valiosos para los ciudadanos                                 |                     |            |         |              |         |
| 13  | Determinan las alternativas de solución. Establece acciones concretas en relación al presupuesto                                     |                     |            |         |              |         |
| 14  | Emplean técnicas analíticas y de evaluación para la definición de los presupuestos, considerando objetivos y actividades de solución |                     |            |         |              |         |
| 15  | Los directivos públicos participan del proceso de identificación de las demandas ciudadanas  |                     |            |         |              |         |
| 16  | Utilizan técnicas, instrumentos de evaluación de programas en relación al presupuesto  |                     |            |         |              |         |



|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 17  | Realizan análisis de costo-beneficio/Balance económico en relación al presupuesto   |  |  |  |  |  |
| 18  | Realizan análisis legales y de responsabilidad social en relación al presupuesto  |  |  |  |  |  |
| <b>Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</b> |   |  |  |  |  |  |
| 19  | Identifican las capacidades operativas de la organización   |  |  |  |  |  |
| 20  | Definen el producto (bienes o servicios)  |  |  |  |  |  |
| 21  | Definen el proceso de la intervención   |  |  |  |  |  |
| 22  | Organiza los recursos necesarios que permitan la consecución de los objetivos definidos   |  |  |  |  |  |
| 23  | Realiza un análisis interno de la institución   |  |  |  |  |  |
| 24  | Reconoce las capacidades operativas   |  |  |  |  |  |
| 25  | Generan las capacidades operativas requeridas para la intervención  |  |  |  |  |  |
| 26  | Realiza innovaciones en los procedimientos y sistemas administrativos   |  |  |  |  |  |
| 27  | Identifica nuevas fuentes de recursos financieros   |  |  |  |  |  |
| 28  | Reorganiza los recursos humanos, financieros y su estructura organizacional para lograr las capacidades operativas requeridas para el cumplimiento de los objetivos |  |  |  |  |  |
| 29  | Emplea técnicas de análisis de viabilidad   |  |  |  |  |  |
| 30  | Utiliza técnicas de análisis de implementación  |  |  |  |  |  |
| <b>Servicio civil meritocrático</b>   |   |  |  |  |  |  |
| 31  | La institución realiza mapeo de puestos   |  |  |  |  |  |
| 32  | La institución realiza perfiles de puestos  |  |  |  |  |  |
| 33  | La institución elabora el cuadro de puestos   |  |  |  |  |  |
| 34  | La institución aplica lineamientos para la gestión del recurso humano   |  |  |  |  |  |
| 35  | La institución se somete al régimen disciplinario y procedimiento sancionador   |  |  |  |  |  |
| 36  | La institución aplica los lineamientos para la contratación   |  |  |  |  |  |
| 37  | El personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional   |  |  |  |  |  |
| 38  | Los empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores   |  |  |  |  |  |
| 39  | Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas   |  |  |  |  |  |
| 40  | Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación al ser considerados sus conocimientos e ideas   |  |  |  |  |  |
| 41  | La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos los empleados son conscientes de ellos                         |  |  |  |  |  |
| 42  | Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos   |  |  |  |  |  |
| 43  | La cultura y espíritu de la institución es positiva   |  |  |  |  |  |
| 44  | En la institución se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre  |  |  |  |  |  |
| 45  | La comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados  |  |  |  |  |  |
| <b>Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento</b>       |   |  |  |  |  |  |
| 46  | Se desarrollan redes de comunicación con el entorno (clientes, proveedores, competidores, gobierno)   |  |  |  |  |  |
| 47  | El diálogo con los usuarios y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc., es una práctica común   |  |  |  |  |  |
| 48  | La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma institución  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 49 | Los trabajadores son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la institución (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.) |  |  |  |  |  |
| 50 | Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.  |  |  |  |  |  |
| 51 | Las estrategias de la institución son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)   |  |  |  |  |  |
| 52 | Se publica continuamente información interna de la institución para todos los empleados   |  |  |  |  |  |
| 53 | Se publica continuamente información interna de la institución para el público en general   |  |  |  |  |  |
| 54 | Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano  |  |  |  |  |  |
| 55 | Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo   |  |  |  |  |  |
| 56 | Continuamente se modifica (desarrolla) la organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)  |  |  |  |  |  |
| 57 | Existen relaciones estrechas con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares   |  |  |  |  |  |
| 58 | Se identifica y adopta las mejores prácticas (best practices) del sector de manera continua   |  |  |  |  |  |
| 59 | La retroalimentación de nuestros usuarios es positiva sin excepción y es considerada invariablemente en decisiones relativas a servicios y procesos                             |  |  |  |  |  |

*¡Gracias por su colaboración!*

## CUESTIONARIO DE MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar el nivel de desempeño directivo. Se le pide honestidad y objetividad en sus respuestas. Se agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán contribuir a mejorar el desempeño del directivo en las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla, y de manera extensiva a la sociedad.

### **INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 21 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada uno de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque solo una respuesta con una equis (x) dentro de la casilla que corresponde y que más se aproxime a su realidad, es decir, cuántas veces ocurren estas situaciones en su centro de trabajo: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Casi nunca (2), y Nunca (1).

| ITEM                               |  | OPCIÓN DE RESPUESTA |            |               |              |         |
|------------------------------------|--|---------------------|------------|---------------|--------------|---------|
|                                    |  | Nunca               | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|                                    |  | 1                   | 2          | 3             | 4            | 5       |
| <b>Planificación institucional</b> |  |                     |            |               |              |         |
| 1                                  | Diagnostica las características del entorno familiar, institucional y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.   |                     |            |               |              |         |
| 2                                  | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno familiar, institucional y social y estableciendo metas de aprendizaje.                 |                     |            |               |              |         |
| <b>Participación democrática</b>   |  |                     |            |               |              |         |
| 3                                  | Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. |                     |            |               |              |         |
| 4                                  | Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.  |                     |            |               |              |         |
| 5                                  | Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.  |                     |            |               |              |         |
| 6                                  | Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su riqueza cultural. .                      |                     |            |               |              |         |
| <b>Condiciones operativas</b>      |  |                     |            |               |              |         |
| 7                                  | Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.               |                     |            |               |              |         |
| 8                                  | Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.                           |                     |            |               |              |         |

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

*¡Gracias por su colaboración!*

### Anexo 3. Certificados de validez de los instrumentos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN PÚBLICA

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |  | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b>Políticas públicas, planes estratégicos y operativos</b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 1  | Contienen temas de interés para la comunidad educativa   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 2  | Contienen problemas existentes en la comunidad   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 3  | Los problemas se desprenden de los objetivos gubernamentales   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 4  | Las soluciones planteadas son valoradas por la comunidad   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 5  | Determinan los objetivos que darán solución a los problemas públicos que son valiosos para los ciudadanos                            |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 6  | Determinan las alternativas de solución. Establecen acciones concretas   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 7  | Emplean técnicas analíticas y de evaluación para la definición de los objetivos y actividades de solución                            |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 8  | Los directivos públicos participan del proceso de identificación de las demandas ciudadanas  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 9  | Utilizan técnicas o instrumentos para la evaluación de programas   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 10 | Realizan análisis de Costo-Beneficio ( C-B )/Balance económico   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 11 | Realizan análisis legales y de responsabilidad social  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Presupuesto para resultados</b>   | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 12 | Se asignan partidas que darán solución a los problemas públicos que son valiosos para los ciudadanos                                 |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 13 | Determinan las alternativas de solución. Establece acciones concretas en relación al presupuesto                                     |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 14 | Emplean técnicas analíticas y de evaluación para la definición de los presupuestos, considerando objetivos y actividades de solución |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 15 | Los directivos públicos participan del proceso de identificación de las demandas ciudadanas  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 16 | Utilizan técnicas, instrumentos de evaluación de programas en relación al presupuesto  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 17 | Realizan análisis de costo-beneficio/Balance económico en relación al presupuesto  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 18 | Realizan análisis legales y de responsabilidad social en relación al presupuesto   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 19 | Identifican las capacidades operativas de la organización   |           |           |           |           |           |           |  |
| 20 | Definen el producto (bienes o servicios)  |           |           |           |           |           |           |  |
| 21 | Definen el proceso de la intervención   |           |           |           |           |           |           |  |
| 22 | Organiza los recursos necesarios que permitan la consecución de los objetivos definidos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 23 | Realiza un análisis interno de la institución   |           |           |           |           |           |           |  |
| 24 | Reconoce las capacidades operativas   |           |           |           |           |           |           |  |
| 25 | Generan las capacidades operativas requeridas para la intervención  |           |           |           |           |           |           |  |
| 26 | Realiza innovaciones en los procedimientos y sistemas administrativos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 27 | Identifica nuevas fuentes de recursos financieros   |           |           |           |           |           |           |  |
| 28 | Reorganiza los recursos humanos, financieros y su estructura organizacional para lograr las capacidades operativas requeridas para el cumplimiento de los objetivos |           |           |           |           |           |           |  |
| 29 | Emplea técnicas de análisis de viabilidad   |           |           |           |           |           |           |  |
| 30 | Utiliza técnicas de análisis de implementación  |           |           |           |           |           |           |  |
|    | <b>Servicio civil meritocrático</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 31 | La institución realiza mapeo de puestos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 32 | La institución realiza perfiles de puestos  |           |           |           |           |           |           |  |
| 33 | La institución elabora el cuadro de puestos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 34 | La institución aplica lineamientos para la gestión del recurso humano   |           |           |           |           |           |           |  |
| 35 | La institución se somete al régimen disciplinario y procedimiento sancionador   |           |           |           |           |           |           |  |
| 36 | La institución aplica los lineamientos para la contratación   |           |           |           |           |           |           |  |
| 37 | El personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional   |           |           |           |           |           |           |  |
| 38 | Los empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores   |           |           |           |           |           |           |  |
| 39 | Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas   |           |           |           |           |           |           |  |
| 40 | Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación al ser considerados sus conocimientos e ideas   |           |           |           |           |           |           |  |
| 41 | La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos los empleados son conscientes de ellos                         |           |           |           |           |           |           |  |
| 42 | Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 43 | La cultura y espíritu de la institución es positiva   |           |           |           |           |           |           |  |
| 44 | En la institución se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre  |           |           |           |           |           |           |  |
| 45 | La comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados  |           |           |           |           |           |           |  |
| 31 | La institución realiza mapeo de puestos   |           |           |           |           |           |           |  |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 32 | La institución realiza perfiles de puestos  |           |           |           |           |           |           |  |
| 33 | La institución elabora el cuadro de puestos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 34 | La institución aplica lineamientos para la gestión del recurso humano   |           |           |           |           |           |           |  |
| 35 | La institución se somete al régimen disciplinario y procedimiento sancionador   |           |           |           |           |           |           |  |
| 36 | La institución aplica los lineamientos para la contratación   |           |           |           |           |           |           |  |
| 37 | El personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional   |           |           |           |           |           |           |  |
| 38 | Los empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores   |           |           |           |           |           |           |  |
| 39 | Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas   |           |           |           |           |           |           |  |
| 40 | Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación al ser considerados sus conocimientos e ideas   |           |           |           |           |           |           |  |
| 41 | La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos los empleados son conscientes de ellos                                     |           |           |           |           |           |           |  |
| 42 | Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos   |           |           |           |           |           |           |  |
| 43 | La cultura y espíritu de la institución es positiva   |           |           |           |           |           |           |  |
| 44 | En la institución se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre  |           |           |           |           |           |           |  |
| 45 | La comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados  |           |           |           |           |           |           |  |
|    | <b>Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 46 | Se desarrollan redes de comunicación con el entorno (clientes, proveedores, competidores, gobierno)   |           |           |           |           |           |           |  |
| 47 | El diálogo con los usuarios y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc., es una práctica común   |           |           |           |           |           |           |  |
| 48 | La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma institución  |           |           |           |           |           |           |  |
| 49 | Los trabajadores son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la institución (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.) |           |           |           |           |           |           |  |
| 50 | Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.  |           |           |           |           |           |           |  |
| 51 | Las estrategias de la institución son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)   |           |           |           |           |           |           |  |
| 52 | Se publica continuamente información interna de la institución para todos los empleados   |           |           |           |           |           |           |  |
| 53 | Se publica continuamente información interna de la institución para el público en general   |           |           |           |           |           |           |  |

|    |   |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 54 | Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano  |  |  |  |  |  |  |  |
| 55 | Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo   |  |  |  |  |  |  |  |
| 56 | Continuamente se modifica (desarrolla) la organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)  |  |  |  |  |  |  |  |
| 57 | Existen relaciones estrechas con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 58 | Se identifica y adopta las mejores prácticas (best practices) del sector de manera continua   |  |  |  |  |  |  |  |
| 59 | La retroalimentación de nuestros usuarios es positiva sin excepción y es considerada invariablemente en decisiones relativas a servicios y procesos |  |  |  |  |  |  |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: ..... **DNI:**.....

**Especialidad del validador:**.....

.....de.....del 20.....

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

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

-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

| Nº | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |  | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
|    | <b>Planificación institucional</b>   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 1  | Diagnostica las características del entorno familiar, institucional y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 2  | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno familiar, institucional y social y estableciendo metas de aprendizaje.                 |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Participación democrática</b>   | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 3  | Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 4  | Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 5  | Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 6  | Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su riqueza cultural. .                      |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Condiciones operativas</b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 7  | Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.               |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 8  | Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.                           |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 9  | Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.                                    |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 10 | Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren integridad de los miembros de la comunidad educativa.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 11 | Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de metas.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Liderazgo institucional educativo y rendición de cuentas</b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 12 | Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 13 | Implementa estrategias y mecanismos de transparencia, rendición de cuentas e intervención.   |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 14 | Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
|    | <b>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje</b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 15 | Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.  |                          |           |                         |           |                       |           |             |
| 26 | Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.                     |                          |           |                         |           |                       |           |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 17 | Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.   |           |           |           |           |           |           |  |
|    | <b>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 18 | Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.                                   |           |           |           |           |           |           |  |
| 19 | Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.  |           |           |           |           |           |           |  |
| 20 | Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. |           |           |           |           |           |           |  |
| 21 | Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.    |           |           |           |           |           |           |  |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:** .....

**DNI:**.....

**Especialidad del validador:**.....

.....de.....del 20.....

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

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

-----

**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

**Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos**  
**Confiabilidad de la variable gestión pública**

| N° | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 | P32 | P33 | P34 | P35 | P36 |   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   |   |
| 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   |     |   |
| 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |   |
| 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   |   |
| 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 3   |   |
| 6  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   |   |
| 7  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   |   |
| 8  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   |   |
| 9  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 1  | 5  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   |   |
| 10 | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |   |
| 11 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 |
| 12 | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4 |
| 13 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 |
| 14 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 15 | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   |   |
| 16 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3 |
| 17 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 5   | 3   | 3   |   |
| 18 | 1  | 3  | 3  | 2  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   |   |
| 19 | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |   |
| 20 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2 |
| 21 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 |
| 22 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3 |
| 23 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 24 | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   |   |
| 25 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3 |
| 26 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 5   | 3   | 3   |   |
| 27 | 1  | 3  | 3  | 2  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   |   |
| 28 | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |   |
| 29 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2 |
| 30 | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3 |

| P37 | P38 | P39 | P40 | P41 | P42 | P43 | P44 | P45 | P46 | P47 | P48 | P49 | P50 | P51 | P52 | P53 | P54 | P55 | P56 | P57 | P58 | P59 | P60 | P61 | P62 | P63 | P64 | P65 | P66 | P67 | P68 | P69 | P70 | P71 | P72 | P73 | P74 |   |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 2   | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   |   |
| 1   | 5   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   |     |   |
| 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   |     |   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |   |
| 2   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |
| 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5 |
| 1   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 1   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4 |
| 1   | 5   | 5   | 3   | 3   | 2   | 1   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   |   |
| 1   | 4   | 5   | 2   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 1   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 2   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |   |
| 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   |   |
| 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 2   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   |   |
| 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 1   | 3   | 3   | 2   | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |   |
| 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   |   |
| 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 2   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   |   |
| 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 1   | 3   | 3   | 2   | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |   |
| 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   |   |
| 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   |   |

**Resumen de procesamiento de casos**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 30 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,988             | 74             |

Interpretación: La confiabilidad de presenta una confiabilidad muy alta con un valor de 0,988 puntos.

### Confiabilidad de desempeño directivo

| N° | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 5  | 5  | 2  | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   |
| 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 3   | 4   | 5   | 5   | 2   | 2   | 5   | 2   | 3   | 5   | 3   | 4   |
| 3  | 4  | 2  | 5  | 1  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   |
| 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 6  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5   | 2   | 3   | 4   | 4   | 1   |
| 7  | 2  | 5  | 1  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 1  | 5   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   |
| 8  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   |
| 9  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   |
| 10 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 11 | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   |
| 12 | 3  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   |
| 13 | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 14 | 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 2  | 4  | 1   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 5   | 1   | 2   | 2   | 4   |
| 15 | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 2   |
| 16 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 4   |
| 17 | 1  | 2  | 3  | 4  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 3   | 3   | 1   | 1   | 4   |
| 18 | 3  | 2  | 5  | 2  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 19 | 3  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   |
| 20 | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   |
| 21 | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 22 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5   | 2   | 3   | 4   | 4   | 1   |
| 23 | 2  | 5  | 1  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 1  | 5   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   |
| 24 | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   |
| 25 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   |
| 26 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 27 | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   |
| 28 | 3  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   |
| 29 | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 30 | 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 2  | 4  | 1   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 5   | 1   | 2   | 2   | 4   |

## Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 30 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

## Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,956             | 21             |

Interpretación: La confiabilidad de la variable tiene una puntuación de 0.956, interpretándose como alta confiabilidad.

## Anexo 5. Base de datos de las variables

### Base de datos de la V1: Gestión pública

| Nº | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | D1 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | D2 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | D3 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1  | 1  | 15 | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 12 | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 17 |
| 2  | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1  | 1  | 19 | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 12 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 16 |
| 3  | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1  | 1  | 20 | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 12 | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 17 |
| 4  | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1  | 1  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 12 | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 16 |
| 5  | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 14 | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 10 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 14 |
| 6  | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1  | 1  | 30 | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  | 5  | 3  | 18 | 2  | 2  | 5  | 2  | 5  | 3  | 2  | 1  | 1  | 5  | 4  | 2  | 34 |
| 7  | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5  | 5  | 33 | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 18 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 5  | 5  | 2  | 2  | 3  | 4  | 37 |
| 8  | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2  | 5  | 29 | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 5  | 23 | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 26 |
| 9  | 5 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1  | 5  | 40 | 1  | 5  | 3  | 2  | 1  | 5  | 3  | 20 | 1  | 1  | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 1  | 3  | 36 |
| 10 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4  | 5  | 26 | 5  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 20 | 3  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 4  | 2  | 2  | 1  | 5  | 27 |
| 11 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 1  | 15 | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 10 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 15 |
| 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3  | 2  | 26 | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 4  | 18 | 2  | 5  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 31 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5  | 3  | 24 | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 11 | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 22 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1  | 1  | 13 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 7  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 15 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2  | 1  | 17 | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 11 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  | 1  | 20 |
| 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2  | 5  | 24 | 5  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 18 | 4  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 25 |
| 17 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5  | 5  | 32 | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 13 | 1  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  | 1  | 2  | 1  | 34 |
| 18 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3  | 5  | 27 | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 12 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 28 |
| 19 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3  | 2  | 26 | 1  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 3  | 17 | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 43 |
| 20 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4  | 5  | 37 | 5  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 22 | 5  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 1  | 35 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2  | 3  | 30 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 22 | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 31 |
| 22 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3  | 4  | 34 | 2  | 2  | 1  | 5  | 1  | 5  | 5  | 21 | 5  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 37 |
| 23 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 34 | 1  | 3  | 2  | 5  | 1  | 3  | 5  | 20 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 38 |
| 24 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2  | 5  | 34 | 5  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 5  | 27 | 3  | 5  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 30 |
| 25 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4  | 4  | 24 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 10 | 1  | 1  | 2  | 1  | 4  | 1  | 2  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 20 |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 26 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 18 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 25 |
| 27 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| 28 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 13 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 27 |
| 29 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 26 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 15 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 27 |
| 30 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 35 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 19 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 33 |
| 31 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 29 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 12 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 26 |
| 32 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 25 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 14 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 35 |
| 33 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 20 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 20 |
| 34 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 25 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 14 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 26 |
| 35 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 39 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 31 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 28 |
| 36 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 27 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 28 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 37 |
| 37 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 23 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 25 |
| 38 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |
| 39 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 33 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 18 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 22 |
| 40 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 15 |
| 41 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 27 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 33 |
| 42 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |
| 43 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 29 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 15 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 27 |
| 44 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |
| 45 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 29 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 19 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 28 |
| 46 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| 47 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 16 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9  | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 20 |
| 48 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 16 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9  | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 20 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 35 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 19 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 28 |
| 50 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 35 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 33 |
| 51 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 24 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 20 |
| 52 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 17 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |

| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | D4 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | D5  | TV1 |     |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 48 | 1  | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 26  | 118 |     |
| 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 52 | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 27  | 126 |     |
| 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 46 | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 27  | 122 |     |
| 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 42 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 22  | 108 |     |
| 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 40 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 22  | 100 |     |
| 1  | 2  | 1  | 5  | 3  | 5  | 2  | 5  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 5  | 3  | 5  | 2  | 5  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 74 | 3  | 3  | 3  | 1  | 5  | 5  | 2  | 5  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 5  | 41  | 197 |     |
| 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 2  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 2  | 2  | 5  | 2  | 2  | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 98 | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 5  | 2  | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 37  | 223 |     |
| 5  | 1  | 2  | 3  | 5  | 1  | 2  | 4  | 2  | 1  | 5  | 3  | 2  | 1  | 5  | 5  | 1  | 2  | 3  | 5  | 1  | 2  | 4  | 2  | 1  | 5  | 3  | 2  | 1  | 5  | 84 | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 35  | 197 |     |
| 5  | 5  | 1  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 1  | 4  | 1  | 5  | 3  | 2  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 1  | 4  | 1  | 5  | 3  | 2  | 5  | ## | 5  | 3  | 2  | 1  | 5  | 3  | 3  | 5  | 1  | 5  | 3  | 2  | 1  | 1  | 40  | 238 |     |
| 5  | 1  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 1  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 78 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5  | 2  | 35  | 186 |     |
| 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 38 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 20  | 98  |     |
| 5  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 4  | 3  | 2  | 1  | 4  | 2  | 4  | 2  | 5  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 4  | 3  | 2  | 1  | 4  | 2  | 4  | 2  | 78 | 4  | 2  | 2  | 4  | 5  | 3  | 1  | 2  | 3  | 4  | 2  | 1  | 2  | 1  | 36  | 189 |     |
| 3  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 56 | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 22  | 135 |     |
| 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 48 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 20  | 103 |     |
| 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 52 | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2   | 24  | 124 |
| 5  | 1  | 2  | 4  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 5  | 3  | 2  | 2  | 5  | 5  | 1  | 2  | 4  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 5  | 3  | 2  | 2  | 5  | 82 | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 5  | 33  | 182 |     |
| 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 5  | ## | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 32  | 217 |     |
| 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 5  | 5  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 5  | 5  | 74 | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 1   | 34  | 175 |
| 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 1  | 2  | 4  | 2  | 1  | 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 1  | 2  | 4  | 2  | 1  | 98 | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 39  | 223 |     |
| 5  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 5  | 2  | 3  | 3  | 5  | 5  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 5  | 2  | 3  | 3  | 5  | ## | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 5  | 45  | 239 |     |
| 3  | 2  | 2  | 5  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 5  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 80 | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 41 | 204 |     |     |
| 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 5  | 4  | 96 | 1  | 1  | 5  | 1  | 5  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 5  | 1  | 2  | 36  | 224 |     |
| 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 1  | 3  | 2  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 1  | 3  | 2  | 5  | 3  | 96 | 3  | 2  | 5  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 1  | 1  | 38  | 226 |     |
| 5  | 3  | 2  | 4  | 5  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 5  | 3  | 1  | 4  | 5  | 5  | 3  | 2  | 4  | 5  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 5  | 3  | 1  | 4  | 5  | 94 | 1  | 4  | 4  | 2  | 4  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 4  | 1  | 5  | 38  | 223 |     |
| 4  | 2  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 4  | 2  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 50 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 21  | 125 |     |
| 3  | 1  | 3  | 4  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 4  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 82 | 1  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 40  | 192 |     |
| 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 46 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 22  | 113 |     |
| 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 88 | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 4  | 3  | 1  | 27  | 180 |     |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|-----|
| 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2  | 66 | 2  | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 23 | 157 |     |
| 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5  | 94 | 5  | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 42 | 223 |     |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3  | 52 | 3  | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 40 | 159 |     |
| 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2  | 76 | 1  | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 28 | 178 |     |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 48 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 19  | 118 |
| 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1  | 62 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 23 | 150 |     |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4  | 82 | 1  | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 34 | 214 |     |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5  | ## | 1  | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 48 | 244 |     |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2  | 62 | 3  | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 24 | 144 |     |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2  | 46 | 1  | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 18 | 109 |     |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5  | 72 | 1  | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 28 | 173 |     |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 38 | 1  | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 22 | 100 |     |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2  | 86 | 3  | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 40 | 229 |     |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 46 | 1  | 1  | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 | 110 |     |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5  | 64 | 2  | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 31 | 166 |     |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2  | 46 | 1  | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20 | 111 |     |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5  | 78 | 3  | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 35 | 189 |     |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 46 | 1  | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 24 | 115 |     |
| 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 54 | 1  | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 21 | 120 |     |
| 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 54 | 1  | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 19 | 118 |     |
| 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5  | 84 | 4  | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 42 | 208 |     |
| 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5  | 92 | 3  | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 39 | 217 |     |
| 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1  | 50 | 3  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 26 | 130 |     |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2  | 46 | 1  | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 20 | 111 |     |

### Base de datos de la V2: Buen desempeño directivo

| N° | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | D1 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | D2 | TV2 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1  | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 21 | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 10 | 31  |
| 2  | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 23 | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 14 | 37  |
| 3  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3  | 1  | 1  | 1  | 3  | 19 | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 10 | 29  |
| 4  | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 23 | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 10 | 33  |
| 5  | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 19 | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 11 | 30  |
| 6  | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2  | 1  | 1  | 5  | 1  | 38 | 5  | 3  | 5  | 2  | 5  | 1  | 5  | 26 | 64  |
| 7  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 44 | 2  | 5  | 2  | 2  | 5  | 2  | 5  | 23 | 67  |
| 8  | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5  | 1  | 3  | 3  | 4  | 32 | 3  | 5  | 2  | 2  | 4  | 2  | 3  | 21 | 53  |
| 9  | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4  | 5  | 3  | 2  | 1  | 44 | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 1  | 2  | 22 | 66  |
| 10 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2  | 2  | 3  | 3  | 5  | 36 | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 12 | 48  |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 18 | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 10 | 28  |
| 12 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4  | 1  | 2  | 4  | 4  | 39 | 5  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 15 | 54  |
| 13 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 26 | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 5  | 15 | 41  |
| 14 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2  | 1  | 3  | 1  | 3  | 20 | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 11 | 31  |
| 15 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 24 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 11 | 35  |
| 16 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 44 | 4  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 4  | 17 | 61  |
| 17 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5  | 1  | 3  | 5  | 1  | 34 | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 30 | 64  |
| 18 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2  | 3  | 3  | 5  | 3  | 36 | 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 3  | 5  | 29 | 65  |
| 19 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1  | 3  | 4  | 2  | 3  | 37 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 17 | 54  |
| 20 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 40 | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 22 | 62  |
| 21 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 41 | 5  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 18 | 59  |
| 22 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1  | 1  | 3  | 5  | 1  | 41 | 5  | 5  | 4  | 2  | 3  | 3  | 5  | 27 | 68  |
| 23 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 5  | 1  | 41 | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 25 | 66  |
| 24 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5  | 1  | 1  | 4  | 2  | 37 | 4  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 4  | 18 | 55  |
| 25 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 21 | 3  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 34  |
| 26 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3  | 1  | 3  | 3  | 4  | 38 | 4  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 18 | 56  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 27 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 28 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 35 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 17 | 52 |
| 29 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 32 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 12 | 44 |
| 30 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 36 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 20 | 56 |
| 31 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 29 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 14 | 43 |
| 32 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 33 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 17 | 50 |
| 33 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 27 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 16 | 43 |
| 34 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 20 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 12 | 32 |
| 35 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 39 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 17 | 56 |
| 36 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 50 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 20 | 70 |
| 37 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 26 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 19 | 45 |
| 38 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 11 | 28 |
| 39 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 35 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 14 | 49 |
| 40 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 20 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 | 30 |
| 41 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 34 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 14 | 48 |
| 42 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 11 | 28 |
| 43 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 32 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 | 55 |
| 44 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 19 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 11 | 30 |
| 45 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 37 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 20 | 57 |
| 46 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 19 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 30 |
| 47 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 21 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 16 | 37 |
| 48 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 19 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 16 | 35 |
| 49 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 45 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 64 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 50 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 20 | 70 |
| 51 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 26 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 11 | 37 |
| 52 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 19 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 11 | 30 |



La gestión pública y el buen desempeño directivo en la  
UGEL de Ventanilla Callao, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Henrri Villalobos Salazar

ASESOR:

Dr. Sebastián Sánchez Díaz

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ – 2018

**Resumen de coincidencias**

# 16 %

Se están viendo fuentes estándar

[Ver fuentes en inglés \(Beta\)](#)

Coincidencias

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet  | 6 % |
| 2 | sgpwe.izt.uam.mx<br>Fuente de Internet        | 3 % |
| 3 | www.scribd.com<br>Fuente de Internet          | 2 % |
| 4 | www.minedu.gob.pe<br>Fuente de Internet       | 2 % |
| 5 | repositorio.usil.edu.pe<br>Fuente de Internet | 2 % |
| 6 | www.tdx.cat<br>Fuente de Internet             | 2 % |