



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

Competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo en la
Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Raúl Palomino Carbajal (ORCID: 0000-0003-2710-5243)

ASESORA:

Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva (ORCID: 0000-0003-4630-6921)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A mis tres mujeres por haber contribuido a mi desarrollo profesional, a Susana por su constante preocupación por hacer de mí una mejor persona, a Paula por su fortaleza contagiante y su apoyo incondicional permanente y a Luana por ser mi fuente de inspiración constante para asumir nuevos retos profesionales

Agradecimiento

A la vida por brindarme la oportunidad de sortear obstáculos y permitirme asumir nuevos retos en mi carrera profesional.

A mi familia, mi esposa e hija por su apoyo incondicional, a mi mamá por su entrega incansable para mi formación como persona de bien, a mis hermanos y hermanas por su constante aliento y deseos de superación.

A todos los docentes de la Universidad César Vallejo que brindaron su experiencia profesional al servicio del logro de los objetivos propuestos. En especial a la Doctora Francis Esmeralda Ibarguen Cueva quien a través de sus conocimientos y experiencia profesional sumado a su carisma y entusiasmo contagiante posibilitaron la culminación de la tesis.

Página del Jurado

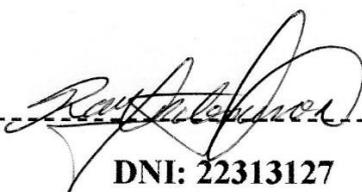
Declaratoria de autenticidad

Yo Raúl Palomino Carbajal con DNI N°22313127, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño a la tesis Competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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

Lima, 26 de noviembre del 2019.



DNI: 22313127

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada Competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el grado académico de: Maestro en Administración de la Educación



DNI: 22313127

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	8
2.1. Tipo y diseño de investigación	8
2.2. Operacionalización	8
2.3. Población, muestra y muestreo	9
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	9
2.5. Procedimiento	9
2.6. Método de análisis de datos	10
2.7. Aspectos éticos	10
III. Resultados	11
IV. Discusión	15
V. Conclusiones	16
VI. Recomendaciones	17
Referencias	18
Anexos	23
Anexo 1: Matriz de consistencia	24
Anexo 2: Operacionalización de variables	27
Anexo 3: Ficha Técnica de Instrumentos	29
Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos	30
Anexo 5: Certificados de validación de los instrumentos	34
Anexo 6: Confiabilidad	55
Anexo.7: Base de datos	57

Anexo 8: Constancia de aplicación de los instrumentos	61
Anexo 9: Dictamen final.	62
Anexo 10: Registro fotográfico	63

Índice de tablas

Tabla 1. Confiabilidad de las variables	9
Tabla 2. Nivel de competencias gerenciales del director	11
Tabla 3. Nivel de desempeño laboral directivo	12
Tabla 4. Resultados correlacionales.	13

Índice de figuras

Figura 1 Nivel de competencias gerenciales del director	11
Figura 2 Nivel de desempeño laboral directivo	12

Resumen

La finalidad del estudio fue determinar la relación entre las Competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019. El enfoque de la investigación fue cuantitativo de tipo básica, su diseño y nivel, correlacional. La muestra fue de 70 docentes a quienes se le aplicó cuestionarios sobre las Competencias Gerenciales del Director del autor Gutiérrez (2010) y para el Desempeño Laboral Directivo se utilizó el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) ambos cuestionarios adaptados por el investigador cuyos resultados fueron que las competencias gerenciales del director se relacionan ($Rho=0,652$) y significativamente ($p=0.000$) con el desempeño laboral directivo en la Institución educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, se acepta la hipótesis alterna y la relación es alta.

Palabras clave: Competencias, gerencial, desempeño, laboral, directivo.

Abstract

The purpose of the study was to determine the relationship between the managerial competencies of the director and managerial work performance in the Educational Institution N° 5086, Ventanilla, 2019. The research approach was quantitative of basic type, its design and level, correlational. The sample consisted of 70 teachers to whom questionnaires were applied about the managerial competencies of the author's director Gutierrez (2010) and for the managerial work performance the Framework of good managerial performance (2014) was used, both questionnaires adapted by the researcher whose results were that the managerial competences of the director are related ($Rho = 0,652$) and significantly ($p = 0.000$) with the managerial work performance in the Educational Institution No. 5086, Ventanilla, 2019, the alternative hypothesis is accepted and the relationship is high.

Keywords: Skills, management, performance, work, manager.

I. Introducción

En América Latina hoy en día se habla de una educación con enfoque de competencias; que se asocian a competencias laborales, por el interés demostrado en el sector industrial por la contratación de personal calificado con evaluación de conocimientos y destrezas que le permitirán desarrollar su labor de manera eficiente y competente , al respecto la UNESCO (2014), señaló que para definir competencias como los pasos que construirían un conocimiento sólido que permitiera a los educandos participar en diversos escenarios. Al respecto, García (2011) mencionó que, a raíz de falencias en el desarrollo de competencias, se limitaban los aportes en el sector educación, calando ello en aspectos personales. El problema resulta complicado antes de abordar las competencias gerenciales dado que será necesario establecer con precisión, por un lado, los antecedentes laborales que serán valoradas y será importante identificar la competencia. Reformar las Instituciones Educativas implica transformar la gestión que realizan los directivos, al respecto el MBDD (2014) las investigaciones en el aspecto educacional demuestran que el liderazgo del directivo es el segundo factor de mayor influencia en los logros de aprendizaje después de todas las acciones que desarrolla del docente, es decir, tiene una influencia real y directa en los aprendizajes

En el plano educativo el problema radica en la dirección de la institución por no poseer competencias gerenciales, predominando el cargo que supone únicamente: ordenar, dirigir y eventualmente crear sistemas y procedimientos que permitan mejorar las labores del director. La falta de conocimiento sobre las labores del director, que si bien existe precedentes sobre indagar el perfil ideal del director (estudios, filosofía, evaluación de labores, las relaciones interpersonales con los demás, etc.) Poco se ha hecho por conocer qué hacen, por qué y cómo hacen las cosas los directivos. En el Perú es conocido el desinterés por parte de los directivos, esto se debe muchas veces a que se muestran desmotivados y la poca identificación con la institución educativa que lideran, a la falta de talleres de actualización que no los hacen que marquen diferencia con los demás, el poco tiempo destinado a lo que realmente les gusta, el limitado sentimiento seguridad y autoconfianza, la baja remuneración, el no fortalecer un diálogo con sus superiores, todo ello repercuten notablemente en su desempeño laboral como directivo y es cuestionado por los docentes y padres de familia quienes hacen notar la disconformidad ante la labor que realizan.

De acuerdo a lo descrito en párrafos anteriores, reforzamos con lo expuesto por Bonifaz (2012) quién señaló que la dirección de las organizaciones será responsable de alinear a los colaboradores en pos del cumplimiento de las metas, sin embargo, al no contar con las habilidades necesarias no lo haría. Según la concepción del autor podemos inferir es que el gerente o directivo debe poseer variedad de habilidades que conlleven al cumplimiento de objetivos propuestos. Observamos que en las instituciones educativas en directivos no poseen estas competencias gerenciales directivas como: Intratégicas estratégicas o de eficacia personal que son de utilidad para mejorar su desempeño directivo y por ende el de los docentes. Por otro lado, para Naranjo (2012) el fomentar las competencias gerenciales en los directores es primordial tal que los mismos puedan desempeñarse adecuadamente con un trato correcto sin inferir en los rangos, individualo grupalmente, asimismo se considera como el fundamento que promueve la colaboración activa. En el colegio N° 5086, Ventanilla, los profesores manifestaron que el director no muestra interés por desarrollar competencias gerenciales, existe incumplimiento en su gestión institucional, falta de liderazgo, ausentismo a la institución educativa.

Se establecieron trabajos internacionales como: Tamara y Rueda (2018) señaló objetivo analizar las competencias gerenciales. Bajo el paradigma positivista del enfoque cuantitativo y estudio de carácter descriptivo. De acuerdo al diseño de la investigación se consideró una población de 50 colaboradores de la empresa a quienes se le aplicó una encuesta y señaló que el 45% presenta un regular nivel de competencias gerenciales por parte de los directivos. Se concluyó que se debe realizar un matriz DOFA con el fin de definir que competencias gerenciales les falta desarrollar a los directivos para mejorar su desempeño dentro de la empresa. Por otro lado, Araujo (2018) estableció la interacción entre ambas variables, es una investigación correlacional y se encuestó a 59 trabajadores, se dio como resultado una correlación alta de 0,69 a su vez concluyó que se debería desarrollar las actividades de retroalimentación y evaluación de la calidad de bienes y servicios, con respecto al clima organizacional se requeriría promover la identidad de los participantes. Así también, Ramírez (2017) presenta como objetivo realizar un diseño de competencias gerenciales, este estudio es descriptivo. Se contó con una muestra de gerentes de diversas empresas a quienes se les encuestó y concluyeron que el motivo de promover en las organizaciones venezolanas un perfil gerencial instruido en SER y saber SER un buen gerente, tomando como un proceso reflexivo la evolución con el toque del sentir

humano con capacidad de autoanalizarse. En cambio, Camacaro (2017) en su artículo *Competencias gerenciales para la gestión de empresas*, su propósito fue analizar el desempeño gerencial de gerentes del sector de manufactura y que son necesarias para la gestión administrativa, responde a una investigación descriptiva se encuestó a los trabajadores del Municipio Libertador de Mérida. Se entiende que las habilidades gerenciales de los directores deben ser perfiladas a potenciar a los colaboradores, direccionando su talento y orientando los resultados en logro de objetivos. Finalmente, para los autores Córdoba, Díaz, Vanegas y Báez (2015), Cuyo objetivo fue identificar competencias gerenciales que puede necesitar el director con el fin de lograr una mejora de la gestión escolar y de los procesos educativos.

A su vez se establecieron trabajos nacionales como: Cabrera (2018) planteó la relación entre sus dos variables explicadas, de diseño no experimental, con diseño descriptivo correlacional, se evaluaron 56 trabajadores mediante una encuesta, con el estadístico Rho de Spearman se demostró que guardarían una fuerte relación, dado que obtuvieron el coeficiente fue 0,853, concluyendo que las competencias gerenciales tienen interacción con el desempeño laboral. A su vez en otro escenario Delgado (2018) en un estudio es correlacional de corte transversal que consideró trabajar con la muestra de 50 colaboradores del sector salud recalzó que las competencias gerenciales se interrelacionan con el desempeño laboral con un indicador de Rho de Spearman de 0,45 que implicó una correlación moderada. Sin embargo, Llaxa (2018) buscó indagar la existencia de relación, con una población enfocada en 12 personas en una investigación correlacional no experimental y transversal, se encuestó a los trabajadores de Senati, destacando una correlación positiva ($r_s = 0.704$) y prestando a entender la necesidad de un equipo capacitado sin necesidad de cambios constantes. Al respecto, Álvarez (2017) identificó una relación entre las variables, es un estudio descriptivo correlacional no experimental, de método hipotético deductivo. Su muestra de 112 docentes y demostró una relación directa. Finalmente, Ramírez (2016) tuvo como finalidad estudiar la correlación de las competencias gerenciales directivas y calidad educativa. Su población fue de 01 director y 22 docentes, de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental. El cuestionario fue el instrumento aplicado. Los resultados de la correlación de variables fueron a través de Rho Spearman de 0,733 nos indica correlación positiva alta.

Antes de definir a la variable competencias gerenciales del director, resulta relevante definir la palabra competencia, al respecto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2012) definió como las características que indican sus diferentes situaciones, sin embargo, para Alles (2010) son descripciones de la personalidad, convertidos un puesto laboral. En cambio para De Anderson (2010) señaló como la capacidad laboral indispensable para realizar un trabajo de manera eficaz, sin embargo Jones y George (2012) señaló a las características personales relacionadas con el desempeño, por otro lado, Barrientos, Silva y Serafín (2016) refirieron como una unión de comportamientos en práctica en un trabajo, es decir los saberes, conocimientos y actitudes puestas en acción, en cambio, Núñez y Díaz (2017) señalaron como la capacidad para desempeñar con eficacia una determinada actividad. A partir de las definiciones descritas podemos inferir que una competencia son aquellas habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes que todo individuo posee y pone en práctica en el lugar en donde se desempeña.

Con respecto a las competencias gerenciales de acuerdo a los autores Whetten y Cameron (2014) entienden como habilidades y conducta aplicadas por el director que destaque ser eficaz y eficiente. Según Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata (2014) señalaron como las habilidades necesarias que deben poseer los directivos para ejercer determinada función, para Puchol (2013) son las capacidades y actividades del gerente que comprende las funciones como comunicación, toma de decisión y gestión de manera eficiente, en cambio, Madrigal (2009), son logradas y entendidas para provocar efectos previstos con máxima convicción. Una habilidad necesaria por adoptar por el director, dado que busca claridad y el logro de esta, tal como el desarrollo de los trabajadores Urquijo y Bonilla (2008), mencionaron que las competencias en las gerencias considera al aprendizaje administrativo que el puesto laboral o requiere lograr máxima unión y armonía de habilidades en varios niveles en las zonas de agente y de organización, haciendo un progreso decente de ellas, en cambio Camargo y Delgado (2012) mencionó como la habilidad para abordar tareas de suma eficacia para los demás. Así también para Pulido y Príncipe (2012), son habilidades, destrezas y las actitudes, que son determinantes para un desempeño superlativo en un rol determinado y tienen fundamento en aspectos más profundos como valores. La teoría en la se fundamentan las competencias gerenciales son en la Teoría de la complejidad, según Hayles (1998), busca considerar al universo como un todo y no una simple suma de sus partes, así como sus componentes se relacionan para producir inéditas formas, es decir nuevas formas de pensar sobre el comportamiento colectivo así también

Medina, Delgado y Lavado (2012) señaló la aplicabilidad del enfoque conductista es posible reforzarla con la clasificación de un modelo por competencias que tienen énfasis en el desempeño personal, también llamadas competencias distintivas.

Según, Aristimuño, Guatía y Monroy (2011), las competencias gerenciales que deben poseer los directivos son: Liderazgo, Dirección de personal, Gestión del cambio y desarrollo de las organizaciones. A su vez para Vera (2013) son: Manejo de la información, manejo relaciones interpersonales, y toma de decisiones para organizar el trabajo y recursos disponibles.

Las competencias gerenciales del directivo de acuerdo a Spencer y Spencer (1993) se clasifican en, Dirección de personas, desarrollo de personas, Liderazgo y trabajo cooperativo y en equipo, a su vez Markus (2010) se clasifica en: Aptitudes: Hace referencia a las cualidades que tiene una persona para realizar un determinado fin y Características físicas: son rasgos corporales de una persona para ocupar un trabajo. Estas competencias presentan requisitos mínimos requeridos para desempeñar trabajos tales como: maquinista, chofer, recolector entre otros: a) Conocimientos: Son las competencias que se adquieren y son medibles, b) Habilidades: Es la aptitud que se desarrolla para realizar una labor específica, c) Actitudes: Para el autor Ferreiro (2002) se desprenden del concepto que se tiene de uno mismo. Estos elementos se interrelacionan entre sí dando origen a las actitudes asociados al concepto propio, concepto de los demás, motivos. Concepto propio: Referida a la opinión que se tiene una persona sobre sus propias habilidades las que influyen en el actuar ante los demás. Concepto de los demás: es la percepción que se tiene de las personas.

En otra investigación, Gutiérrez (2010) mencionó las siguientes dimensiones: *Competencias estratégicas*, es la variedad de competencias directivas que hace referencia a la capacidad estratégica de un directivo, sus destrezas, habilidades y conocimientos que desarrolla esta persona para comprender, poner en práctica y transformar el mundo en el que se desenvuelve y su relación con el medio externo de la institución que dirige. *Competencias intratélicas*, es el conjunto de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratélica de un directivo, su capacidad liderazgo y ejecutiva, así como la relación con el ambiente interno de la institución. *Competencias de eficacia personal*, estas competencias comprenden aspectos concurrentes con el manejo de emociones, capacidad de autocontrol, autoconfianza para sortear retos en el trabajo, habilidad para identificar problemáticas y aceptar los errores, como oportunidades de aprendizaje y superar situaciones aceptando el cambio como el mayor de los retos.

El desempeño laboral del directivo, al respecto, Bermúdez, y Bravo. (2016) definieron a toda acción ejecutada o realizada por una persona, en respuesta la designación de una responsabilidad y que es medible en base a lo ejecutado, para los autores Palmar et al. (2014) mencionaron a la eficacia con la cual los trabajadores cumplen sus funciones en una institución, según Chiavenato (2012), se expone como el desarrollo del colaborador en su puesto de trabajo, cuando es realizado con eficiencia y eficacia, con ello se entiende el cumplimiento de tareas asignadas sin limitación asociados a la organización. Araujo y Guerra (2007) resumían que el desempeño laboral se entiende como alcanzar los objetivos de la institución en un plazo estimado, según Palaci (2005), el desempeño laboral aporta el orden de tareas y responsabilidades que cada colaborador desempeña. A su vez Chiavenato (2012) mencionó que la evaluación en pos de conocer el alcance de las metas, constituyendo el método ideal para lograrlo.

Según Valdés (2009) los alcances del desempeño están asociado al conocimiento capacidades y actitudes que esperan sea demostrado en el puesto de trabajo, tal como: *Adaptabilidad*, refiriendo a la constancia efectiva en diversos entornos y las asignaciones, *Comunicación*, entendiéndose como capacidad de pensamientos efectivos tanto individual o grupal. *Iniciativa*, refiriendo a deseo de influir sobre eventos para lograr metas. *Conocimientos*, entendiéndose como el alcance teórico y práctico en áreas asociadas con el puesto laboral. *Trabajo en equipo*, por buscar el desenvolvimiento para alcanzar las miras de la institución. *Estándares de trabajo*, como habilidad de lograr y superar las metas propuestas por la empresa. *Desarrollo de talentos*, entendiéndose como la planificación de labores de ejecución efectiva asociado al puesto de trabajo. *Potencia el diseño del trabajo*, refiriendo la habilidad para alcanzar el objetivo. *Maximiza el desempeño*, habilidad de asignar tareas con metas relacionando formación y en evaluación constante.

Entre los factores que influyen en el desempeño laboral podemos citar a Montenegro (2003) que señaló tres factores: a) Factores asociados al docente: Está referido a su formación profesional, condiciones de salud, el grado de motivación y compromiso con su labor. Existe una relación directa entre la mayor calidad de formación, respecto a las mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia, b) Factores asociados al estudiante: son análogos a los del docente como condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso. c) Factores asociados con su entorno,

dependen generalmente de las condiciones familiares, de su situación socio económica, el ambiente socio cultural y su entorno institucional.

Las dimensiones que se ha considerado para la variable desempeño laboral del directivo se tuvo en consideración el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014) que mencionó: *Gestión de condiciones para la mejora de aprendizajes*, definido como la agrupación de tareas planificadas, organizadas y asociadas, que emprende el colegio en la búsqueda de promover y garantizar el alcance de los aprendizajes. Considerando el gestionar cambios de procesos pedagógicos. En el marco de una cultura con ética y activa, se crea una visión común de la comunidad educativa que logra inspirar, orientar y acompañar el potenciamiento de habilidades y el compromiso de sus integrantes en pos de la creación de condiciones favorables y con ello ser responsable de alcanzar los aprendizajes del educando. *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*, conjunto de condiciones que facilitan la participación democrática y ciudadana del educando; promoviendo activamente la importancia del entorno seguro, se inicia en la premisa de que los procesos pedagógicos actualmente predominantes en el sistema educativo no se enfocan en el trabajo de habilidades transformadoras sobre la realidad, ni en la creación de ideas.

A partir de las teorías descritas y relacionadas a ellas, se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales del director y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019? del mismo modo se plantearon problemas específicos. Se justificó el cúmulo de teorías sobre las competencias gerenciales y desempeño laboral directivo a su vez presentó una justificación también de forma práctica porque los resultados investigativos servirán para que se desarrollen y mejoren las competencias gerenciales de los directivos y por ende su desempeño laboral y metodológicamente porque se aplicaron cuestionarios confiables y validados que podrán ser usados en otros estudios similares.

Se planteó el objetivo: Determinar la relación entre las competencias gerenciales del director y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 201, así también se plantearon objetivos específicos. Se estableció como hipótesis general: Las competencias gerenciales del director se relacionan con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, también se planearon hipótesis específicas.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

Básico, con soporte teórico, Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015), que manifestaron el interés de fomentar conocimiento en determinado campo de investigación.

Es no experimental, de corte transversal y correlacional, Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015), sostienen que se aborda la investigación de determinadas variables en un periodo de tiempo específico.

El enfoque cuantitativo, según Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) por recolectar información y procesarla para dar respuesta a la temática de investigación.

De nivel correlacional, tal como contemplaron Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) porque buscaba determinar relación entre las variables.

De método hipotético-deductivo, porque tal como indica Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015), el soporte de estudios generales, principios, con la observación y el reporte, prestaría a un mejor análisis.

2.2. Operacionalización

VARIABLES

Competencias gerenciales del director

Considerado por Pulido y Príncipe (2012) son comportamientos, habilidades y destrezas que son determinantes para desempeñarse de manera superlativa en un rol determinado y están fundamentadas también en características más profundas como los valores. El cuestionario que se aplicó fue de Gutiérrez (2010), que fue adaptado respetando las 24 interrogantes de escala politómicas. Ver anexo 2

Desempeño laboral directivo

Definida por Bermúdez y Bravo. (2016) como todas las acciones que realiza toda persona, en respuesta a responsabilidad asignada y es medible en base a su ejecución.

El cuestionario corresponde al Marco del Desempeño del Directivo (2014) adaptado por el investigador y constó de 21 preguntas con escalas politómicas. Ver anexo 2

2.3. Población y muestra

Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) definió que, si bien la población es un conjunto de individuos, la muestra es parcial, pero permite apreciar rasgos evaluables. En desarrollo de la investigación se consideró una población censal de 70 profesores.

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

Técnica

Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015), señalan que es recolectar información de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Según el mismo autor la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

Validez

Fue de ambas variables por juicio de expertos. Ver anexo 3

Confiabilidad

Se desarrolló una prueba piloto a 20 profesores a quienes se aplicó el cuestionario y se determinó la fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach.

Tabla 1

Confiabilidad de las variables

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Competencias gerenciales del director	,862	24
Desempeño laboral directivo	,841	21

Se mostró alta confiabilidad en las variables.

2.5. Procedimiento

Se solicitó autorización al Director de la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla para estudiar el tema. Asimismo, se llevó a cabo una prueba piloto a veinte (20) docentes permitió dar fiabilidad a los cuestionarios, luego, se recolectó información incluyendo la muestra de estudio.

2.6. Método de análisis de datos

Se utilizó SPSS V. 24, porcentajes se determinó en tablas y figuras, se usó la estadística descriptiva, estudio cualitativo y la estadística no paramétrica para la contratación de las hipótesis.

2.7. Aspectos éticos

El trabajo se realizó bajo los criterios de los autores que fueron citados y teniendo sumo cuidado el anonimato de los docentes del colegio.

III. Resultados

Tabla 2

Nivel de competencias gerenciales del director

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	20,0
Regular	25	35,7
Bueno	31	44,3
Total	70	100,0

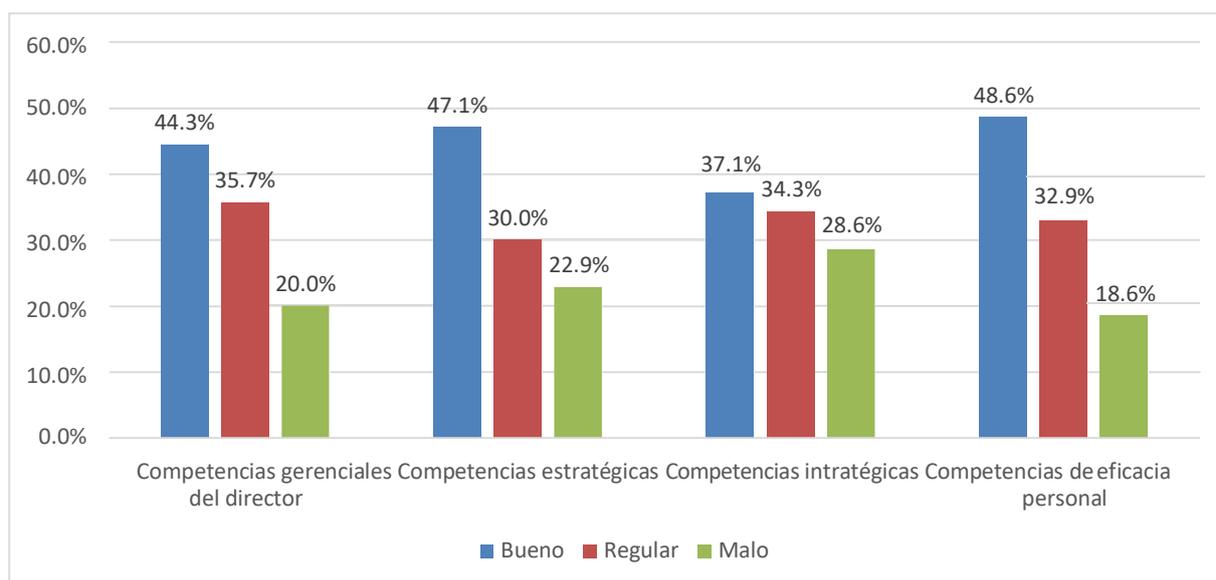


Figura 1. Nivel competencias gerenciales del director y sus dimensiones

Se observa que, el 44.3% los docentes tienen la percepción de un buen nivel de competencias gerenciales, el 35.7% percibió un regular nivel de las competencias gerenciales del director y el 20% percibió un nivel malo de las competencias gerenciales del director.

Asimismo 47.1% de docentes perciben un nivel bueno de las competencias estratégicas, el 30% alcanzaron un nivel regular de las competencias estratégicas y el 22.9% perciben un nivel malo de las competencias estratégicas.

A su vez, el 37.1% de docentes perciben un nivel bueno de las competencias intratégicas, el 34.6% percibe un nivel regular de las competencias intratégicas y el 28.9% percibe un nivel malo de las competencias intratégicas.

Por otro lado, el 48.6% de docentes alcanzaron un nivel bueno de las competencias de eficacia personal, el 32.9% percibe un nivel regular y el 18.6% percibe un nivel malo de las competencias de eficacia personal.

Tabla 3

Niveles de desempeño laboral directivo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	20	28,6
Regular	33	47,1
Bueno	17	24,3
Total	70	100,0

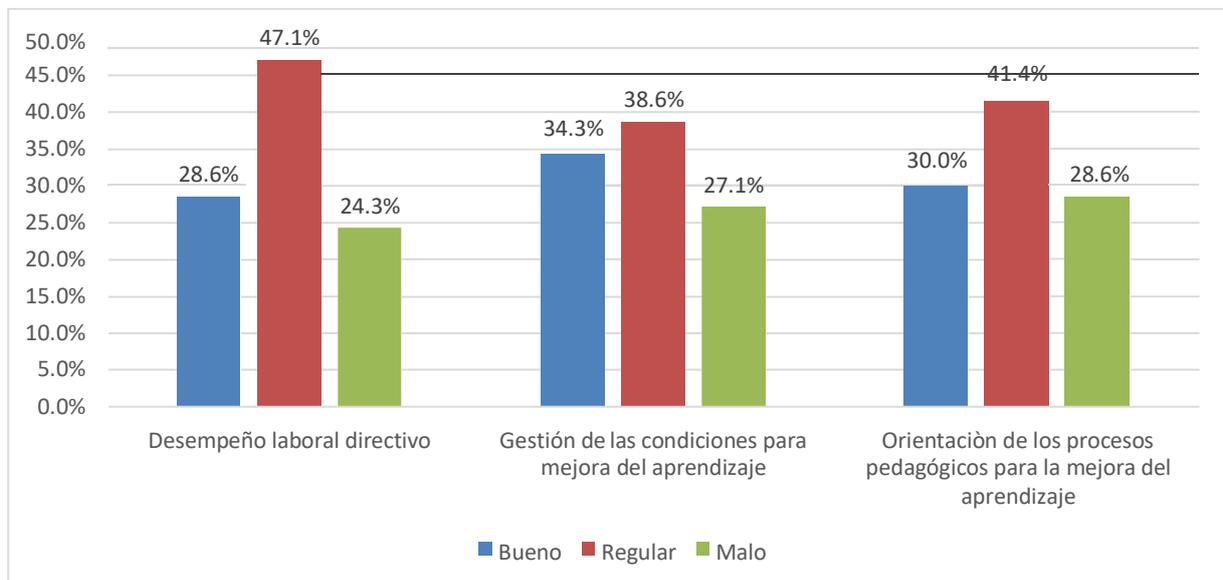


Figura 2. Niveles desempeño laboral directivo y sus dimensiones

Se observó, el 28,6% de los profesores perciben un nivel bueno de desempeño laboral directivo, el 47,1% percibe un nivel regular y el 24,3% percibe un nivel malo de desempeño laboral directivo.

Asimismo, el 34,3 % de los profesores perciben un nivel bueno de la gestión de las condiciones para el aprendizaje, el 38,6 % percibe un nivel regular, y el 27,1 % percibe un nivel malo de la gestión de las condiciones para el aprendizaje.

Así también, el 30 % de los profesores perciben un nivel bueno de la orientación de los procesos para el aprendizaje, el 41,4% percibe un nivel regular, y el 28,6 % percibe un nivel malo de la gestión de la orientación de los procesos para el aprendizaje.

3.2. Resultados correlacionales.

Tabla 4

Sistema de hipótesis de la investigación

Hipótesis	Variables*Correlación	Rho-Spearman	Significatividad -Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Competencias gerenciales del director * Desempeño laboral directivo	,652**	,000	70	fuerte
Hipótesis específica-1	Competencias estratégicas * Desempeño laboral directivo	,575**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-2	Competencias intratégicas * Desempeño laboral directivo	,589**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-3	Competencias de eficacia personal * Desempeño laboral directivo	,546**	,000	70	Moderado

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El grado de correlación entre las variables según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,652 fuerte, del mismo modo se acepta la hipótesis alterna con un p-valor de 0.000 significativa entre las competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo.

El grado de correlación según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,575 moderada, además se acepta la hipótesis alterna con un p- valor de 0.000 significativa entre las competencias estratégicas y el desempeño laboral directivo.

El grado de correlación según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,589 moderada, también se acepta la hipótesis alterna con un p- valor de 0.000 significativa entre las competencias intratécnicas y el desempeño laboral directivo.

El grado de correlación según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,546 moderada, a su vez se acepta la hipótesis alterna con un p- valor de 0.000 significativa entre las competencias de eficacia personal y el desempeño laboral directivo.

IV. Discusión

La hipótesis general, se relacionan las dos variables, según Rho de Spearman da como resultado una correlación de 0,652 de las variables. Nuestros resultados son avalados Cabrera (2018) los resultados obtenidos en su estudio determinaron una correlación alta de 0,853 entre ambas variables y al contrario para los autores Córdoba, Díaz, Vanegas y Báez (2015) señalaron para determinar cualquier relación primero se tiene que distinguir las competencias que requiere el directivo para el desempeño de sus funciones y que *le* permitirán fortalecer los procesos de gestión en la escuela.

Así también la hipótesis específica 1, se relacionan las dos variables, según Rho de Spearman da como resultado de correlación de 0,575 moderada entre las variables de estudio. Por otro lado, Camacaro (2017) señaló que las competencias estratégicas deben estar orientadas a la dirección del talento, al desarrollo del talento humano, y orientación a los resultados, esta conclusión difiere con Araujo (2018) quién enfatizó que se deben mejorar los procesos de retroalimentación y supervisión de la calidad y servicios y con respecto al clima organizacional.

De mismo modo, la hipótesis específica 2, Las competencias intratéticas tiene relación con el desempeño laboral directivo, según Rho de Spearman arroja una correlación de 0,589 moderada entre las variables de estudio. Al respecto Ramírez (2017) concluyó que se debe fomentar un estilo gerencial basado en el Ser y saber SER que permita el tránsito hacia nuevas formas de concebir, conocer, ser, y practicar la gerencia más humana, haciendo énfasis en el autoanálisis del gerente y de su propio desempeño, por el contrario, Tamara y Rueda (2018) señalaron que es necesario para desarrollar estas competencias se debe realizar una matriz FODA con la finalidad de determinar que competencias les falta desarrollar para mejorar el desempeño laboral directivo.

Asimismo, la hipótesis específica 3, las competencias de eficacia personal, según Rho de Spearman da como resultado una correlación de 0,546 moderada entre las variables de estudio, desde el punto de vista de Llaxa (2018) es necesario mantener a los directivos y colaboradores bien capacitados y de esta manera podamos enfrentar los cambios bruscos que el mundo desafía, sin embargo para Ramírez (2016) la calidad de las capacitaciones a los directivos no se ve reflejada en sus competencias gerenciales ni mucho menos en la calidad educativa de las instituciones educativas N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo.

V. Conclusiones

Primera: Las competencias gerenciales del director se relacionan ($Rho=0,652$) y significativamente ($p=0.000$) con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, es aceptada la hipótesis alterna y la relación es alta.

Segunda: Las competencias estratégicas se relacionan ($Rho=0,575$) y significativamente ($p=0.000$) con el desempeño laboral directivo en la Institución educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, es aceptada la hipótesis alterna y la relación es moderada.

Tercera Las competencias intratécnicas se relacionan ($Rho=0,589$) y significativamente ($p=0.000$) con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, se acepta la hipótesis alterna y la relación es moderada.

Cuarta: Las competencias de eficacia personal se relacionan ($Rho=0, 546$) y significativamente ($p=0.000$) con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019, se acepta la hipótesis alterna y la relación es moderada.

VI. Recomendaciones

Primera.

Con la Participación de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla, diseñar y desarrollar un plan de capacitación para directivos con la finalidad de potenciar el desarrollo de competencias gerenciales en beneficio del desarrollo organizacional de las Instituciones educativas.

Segunda.

Realizar talleres con los directivos para mejorar su desempeño laboral de acuerdo a los dominios, competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Tercera.

Realizar talleres de competencias estratégicas e intratégicas a los directivos con la finalidad de mejorar su desempeño en las funciones que desarrollan en la Institución Educativa.

Cuarta.

Implementar programas de autoevaluación que permita a los directivos mejorar la competencia de eficacia personal, para garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos educacionales previstos en su planificación.

VII. Referencias

- Álvarez, J. (2017) *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2ª edición, 4ª reimpresión.
- Araujo, L. (2018) *Competencias gerenciales y el clima organizacional en microempresas de Cantón*. (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. CICAG. Volumen IV. 2da. Edición.
- Aristimuño, M., Guatía, W. y Monroy, C. (2011). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Universidad Central de Venezuela. Disponible en:
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf
- Barrientos, C. Silva, P. Serafín, M. (2016) *Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas*. Educación vol.25 no.49 Lima set. 2016 recuperado:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032016000200003
- Bermúdez, E; Bravo, V. (2016) *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias Omnia*, vol. 22, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 60-70 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de competencias directivas*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio.
- Cabrera, R. (2018) *Competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba – San Martín* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.

- Camargo, E. y Delgado, M. (2012). *Las competencias gerenciales en las organizaciones de alto desempeño*. Universidad Rafael Urdaneta.
- Castro, L. Fossi, L. Guerrero, W. Vera, L. (2013) *Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 25, mayo-agosto, 2013, pp. 91-108 Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419006.pdf>
- Camacaro, M. (2017) *Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida*. Recuperado: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>
- Chiavenato, I. (2012), *Administración de recursos humanos*, México, Mc Graw Hill, 2ª edición.
- Córdoba, C. Díaz, S. Vanegas, A. y Báez, J. (2015) *Las competencias gerenciales del directivo docente en la gerencia educativa* (Tesis de maestría) Universidad de La Sabana, Colombia.
- De Ansorena, A. (2010). *15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona, España: Paidós.
- Delgado, R. (2018) *Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Ferreiro, P. (2002) *Gobierno de Personas en la empresa*. Barcelona: Ariel.
- García, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 11 (3), 1-24. Recuperado de http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/modeleducativo-basado-competencias-garcia.pdf
- Gutierrez, E. (2010) *Competencias gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Hayles, K. (1998). *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*. Barcelona. Gedisa.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. & Slocum, J (2012). *Administración un enfoque basado en competencias*, 10ª edición. Cengage Learning
- Jones, G. y George, I. (2010). *Administración Contemporánea*. México. McGraw-Hill.

- Lombana, J. Cabeza, L. Castrillón, J. y Zapata, A. (2014) *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración* Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 132, julio-septiembre, 2014, pp. 301-313 Universidad ICESI Cali, Colombia. Recuperado: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380010>
- LLaxa, L. (2018) *Competencias gerenciales y su relación con el desempeño laboral de Senati Zonal Cajamarca*. (Tesis de maestría) Universidad Privada del Norte.
- Madrigal, B. E. (2009). *Competencias gerenciales directivas* (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Markus, R (2010) *Desarrollo Organizacional*. Mac Graw Hill. Segunda Edición
- Medina, A., Delgado, A. y Lavado, P. (2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)*. Estudios Gerenciales, 28(122), 121–138
- Ministerio de Educación (2014) *Marco de Buen desempeño del directivo*, Lima, Perú.
- Montenegro, I. (2003) *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa editorial del Magisterio
- Naranjo R. (2012). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana*. Recuperado el 25 de octubre de 2019. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090>
- Núñez , N.y Díaz, D. (2017) *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Estud. pedagóg. vol.43 no.2 Valdivia 2017 recuperado: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071807052017000200013
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España
- Palomino, J. Peña, J, Zevallos, G y Orizano, L. (2015), *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos.
- Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M.(2014) *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio*

Mara del estado Zulia. Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188 Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Puchol, L. (2013). *El libro de las competencias directivas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Pulido, C., y Príncipe, J. (2012). “*Perfil de Competencias Gerenciales en Organizaciones Peruanas*”. Revista de actualización profesional del Colegio de Psicólogos del Perú. (Año 3, vol. 3 n.-5-2012). recuperado de: <http://athanorperu.com/descargas/03Perfil%20de%20competencias%20gerenciales.pdf> (Acceso 31/01/2014).

Ramírez, C. (2017) *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano* (Tesis de maestría) Universidad de Carabobo, Venezuela.

Ramírez, E. (2016) *Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la Institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.

Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (1993). *Modelo de competencias*. John Wiley: Estados Unidos

Tamara, G. y Rueda, A. (2018) *Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la empresa Vorcarb*. (Tesis de maestría) Universidad Cooperativa de Colombia.

Tobón, S. (2006) *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

UNESCO. (2014). *Enfoque por competencias*. Oficina Internacional de Educación [acceso 1 Feb 2013]. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org/es/comunidades/comunidad-de-practica-cop/enfoque-por-competencias.html>

Urquijo, J., y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Texto C. A.

Valdés, V. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana: Ed. Pueblo y educación.

Whetten, D. A. y Cameron K. S. (2014) *Desarrollo de habilidades directivas*. (Octava Edición.) Pearson Educación de México.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N°5086, Ventanilla, 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias gerenciales del director y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias estratégicas y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre las competencias gerenciales del director y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre las competencias estratégicas y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N°5086, Ventanilla, 2019</p>	<p>Hipótesis general: Las competencias gerenciales del director se relacionan con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas: Las competencias estratégicas se relacionan con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019</p>	Variable 1: COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
			Competencias Estratégicas	Visión de problemas Solución de problemas Gestión de recursos Relaciones efectivas Negociación	1 al 6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bueno (88-120) Regular (56-87)
			Competencias intratélicas	Comunicación Organización Empatía Delegación Coaching Trabajo en equipo	7 al 12		Malo (24-55)
Competencias de eficacia personal	Proactividad Autogobierno Gestión personal Desarrollo personal	13 al 24					

VARIABLES E INDICADORES				
Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las competencias intratélicas y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019?</p> <p>Determinar la relación que existe entre las competencias intratélicas y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019</p>	<p>Las competencias intratélicas se relacionan con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019</p>	<p>Las competencias de eficacia personal se relacionan con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019</p>	<p>1 al 20</p>	<p>Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las competencias de eficacia personal y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019?</p> <p>Determinar la relación que existe entre las competencias de eficacia personal y el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N°5086, Ventanilla, 2019</p>	<p>Las competencias de eficacia personal se relacionan con el desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019</p>	<p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Comunidad de aprendizaje Gestión de la calidad</p>	<p>Malo (21-48)</p>

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: Básica</p> <p>DISEÑO: No experimental - Transversal</p>	<p>Población Censal:</p> <p>Estará conformada por 70 docentes de la Institución Educativa N°5086, Ventanilla</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Cuestionario de Competencias directivas Autor: Gutiérrez (2010) (Adaptación)</p> <p>Cuestionario de Desempeño laboral directivo Autor: Marco del Buen Desempeño del directivo (Ministerio de Educación) Año: 2014</p>	<p>DESCRIPTIVA: - Tablas de frecuencia - Figuras estadísticas</p> <p>INFERENCIAL: Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman:</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p>r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman d = Diferencia entre los rangos (X menos Y) n = Número de datos</p> <p>DE PRUEBA: Por ser la muestra mayor que 30, se utiliza la prueba Kolmogorov- Smirnov</p> $D = \max F_n(x) - F_0(x) $ <p>Siendo:</p> <p>$F_n(x)$ la función de distribución muestra $F_0(x)$ la función teórica correspondiente a la población especificada en la hipótesis nula.</p>

Anexo 2: Operacionalización de las variables

Operacionalización de la variable competencias gerenciales del director.

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Competencias estratégicas	Visión	1 al 6	Ordinal	Bueno (88-120)
	Solución de problemas		Nunca (1)	
	Gestión de recursos		Casi nunca (2)	Reg ular (56-87)
	Relaciones efectivas		A veces (3)	
	Negociación		Casi siempre (4)	
Comunicación	Siempre (5)	Malo (24-55)		
Competencias intratégticas	Organización		7 al 12	
	Empatía			
	Delegación			
	Coaching			
	Trabajo en equipo			
Competencias de eficacia personal	Proactividad	13 al 24		
	Autogobierno			
	Gestión personal			
	Desarrollo personal			

Operacionalización de la variable desempeño laboral directivo

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Planificación institucional	1 al 14	Ordinal	Bueno (77-105)
	Participación democrática		Nunca (1)	Regular (49-76)
	Aprendizaje de calidad		Casi nunca (2)	
	Evaluación de la gestión		A veces (3)	Malo (21-48)
			Casi siempre (4)	
			Siempre (5)	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Comunidad aprendizaje	de 15 al 21		
	Gestión de la calidad			

Anexo N° 3: ficha técnica de los instrumentos

Validez por juicio de expertos

Ficha técnica 1

Denominación: Cuestionario de competencias gerenciales del director

Autor : Gutiérrez (2010)

Adaptado : Raúl Palomino (2019)

Objetivo : Determinar el nivel de competencias gerenciales del director

Administración: Grupal

Tiempo : 40 minutos

Escala de medición: Escala politómica

Tabla 3

Distribución de los jueces evaluadores

Expertos	Validación			Calificación
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	
Dra. Francias Esmeralda Ibarguen cueva	sí	sí	sí	Aplicable
Dra. Frida Ramírez Caja	sí	sí	sí	Aplicable
Mg. Gustavo Ernesto Zarate Ruiz	sí	sí	sí	Aplicable

Ficha técnica 2

Denominación: Cuestionario de desempeño laboral directivo

Autor : Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014)

Adaptado : Raúl Palomino (2019)

Objetivo : Determinar el nivel de desempeño laboral directivo

Administración: Grupal

Tiempo : 40 minutos

Escala de medición: Escala politómica

Distribución de los jueces evaluadores

Expertos	Validación			Calificación
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	
Dra. Francis Esmeralda Ibarguen cueva	sí	sí	sí	Aplicable
Dra. Frida Ramírez Caja	sí	sí	sí	Aplicable
Mg. Gustavo Ernesto Zarate Ruiz	sí	sí	sí	Aplicable

ANEXO 4: Instrumentos

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

Estimado docente, le solicitamos su colaboración. Lea atentamente y responda con honestidad marcando con un aspa o una “X” en la escala ordinal que se encuentra a la derecha de cada una de las premisas, de acuerdo a su nivel de percepción.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

El director

N°	Dimensiones /Ítems	1	2	3	4	5
	D1: Competencias estratégicas					
01	Presenta estrategias gerenciales que le permiten tener una visión de metas educativas que requiere la Institución educativa.					
02	Identifica los problemas y toma decisiones asertivas para solucionarlos.					
03	Utiliza los recursos de forma óptima que le permitan obtener los resultados educacionales previstos.					
04	Responde con prontitud y eficacia a los cuestionamientos de los docentes.					
05	Mantiene buenas relaciones afectivas con los docentes.					
06	Cuenta con el apoyo incondicional de todos los docentes.					
	D2: Competencias intratécnicas					
07	Comunica asertivamente información sobre los procesos educativos a los docentes.					
08	Asigna tareas y tiempo de cumplimiento a los docentes de acuerdo a su área curricular.					
09	Toma en cuenta las sugerencias y necesidades de los docentes.					
10	Facilita de recursos educativos a los docentes para que puedan cumplir con los objetivos curriculares.					
11	Realiza capacitaciones, talleres para los docentes con el propósito de desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.					
12	Fomenta un ambiente laboral agradable entre docentes.					
	D3: Competencias de eficacia personal					
13	Demuestra un comportamiento emprendedor y motiva al desarrollo de competencias profesionales en los docentes.					
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.					
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.					
16	Realiza oportunamente lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.					

18	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
19	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.					
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.					
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre					
22	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.					
23	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.					
24	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO

Estimado docente, le solicitamos su colaboración. Lea atentamente y responda con honestidad marcando con un aspa o una “X” en la escala ordinal que se encuentra a la derecha de cada una de las premisas, de acuerdo a su nivel de percepción.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

El director

Nº	Dimensiones /Ítems	1	2	3	4	5
	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes					
01	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.					
02	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.					
03	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
04	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.					
05	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
06	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 capital cultural.					
07	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.					
08	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.					
09	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 la seguridad e 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 los objetivos institucionales.					
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.					
	D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes					
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los 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 los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.					
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular 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, así como el uso efectivo del tiempo y 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.					

Anexo 5: Certificados de validación de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

N°	/ ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Competencias estratégicas							
1	Presenta estrategias gerenciales que le permiten tener una visión de metas educativas que requiere la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Identifica los problemas y toma decisiones asertivas para solucionarlos.	✓		✓		✓		
3	Utiliza los recursos de forma óptima que le permitan obtener los resultados educacionales previstos.	✓		✓		✓		
4	Responde con prontitud y eficacia a los cuestionamientos de los docentes.	✓		✓		✓		
5	Mantiene buenas relaciones afectivas con los docentes.	✓		✓		✓		
6	Cuenta con el apoyo incondicional de todos los docentes.	✓		✓		✓		
	Competencias intratégicas							
7	Comunica asertivamente información sobre los procesos educativos a los docentes.	✓		✓		✓		
8	Asigna tareas y tiempo de cumplimiento a los docentes de acuerdo a su área curricular.	✓		✓		✓		
9	Toma en cuenta las sugerencias y necesidades de los docentes.	✓		✓		✓		
10	Facilita de recursos educativos a los docentes para que puedan cumplir con los objetivos curriculares.	✓		✓		✓		
11	Realiza capacitaciones, talleres para los docentes con el propósito de desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	✓		✓		✓		

12	Fomente un ambiente laboral agradable entre docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Competencias de eficacia personal	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Demuestra un comportamiento emprendedor y motiva al desarrollo de competencias profesionales en los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Realiza oportunamente lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Ibarguén Lucio Francis DNI: 09637865 ..16..de..11.....del 20..19

Especialidad del evaluador: Dra. Lucio de la Educación - Metodología de la Investigación

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

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO

N°	/ items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar 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.	✓		✓		✓		
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 capital cultural.	✓		✓		✓		

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 la seguridad e 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 los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		

D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes		Si	No	Si	No	Si	No
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los 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 los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	✓		✓		✓	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular 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, así como el uso efectivo del tiempo y 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): Hay suficiencia

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

.....de 11 del 2015

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Barral Luis Freije DNI: 05637865

Especialidad del evaluador: Dra. Ciencias de la Educación - Metodología de Investigación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

N°	/ Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Competencias estratégicas							
1	Presenta estrategias gerenciales que le permiten tener una visión de metas educativas que requiere la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Identifica los problemas y toma decisiones asertivas para solucionarlos.	✓		✓		✓		
3	Utiliza los recursos de forma óptima que le permitan obtener los resultados educacionales previstos.	✓		✓		✓		
4	Responde con prontitud y eficacia a los cuestionamientos de los docentes.	✓		✓		✓		
5	Mantiene buenas relaciones afectivas con los docentes.	✓		✓		✓		
6	Cuenta con el apoyo incondicional de todos los docentes.	✓		✓		✓		
	Competencias intratégicas							
7	Comunica asertivamente información sobre los procesos educativos a los docentes.	✓		✓		✓		
8	Asigna tareas y tiempo de cumplimiento a los docentes de acuerdo a su área curricular.	✓		✓		✓		
9	Toma en cuenta las sugerencias y necesidades de los docentes.	✓		✓		✓		
10	Facilita de recursos educativos a los docentes para que puedan cumplir con los objetivos curriculares.	✓		✓		✓		
11	Realiza capacitaciones, talleres para los docentes con el propósito de desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	✓		✓		✓		

12	Fomente un ambiente laboral agradable entre docentes.	✓		✓		✓		
	Competencias de eficacia personal	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Demuestra un comportamiento emprendedor y motiva al desarrollo de competencias profesionales en los docentes.	✓		✓		✓		
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	✓		✓		✓		
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	✓		✓		✓		
16	Realiza oportunamente lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	✓		✓		✓		
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	✓		✓		✓		
18	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	✓		✓		✓		
19	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	✓		✓		✓		
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre	✓		✓		✓		
22	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	✓		✓		✓		
23	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	✓		✓		✓		
24	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

...16...de...Nov...del 20...19.

Apellidos y nombres del juez evaluador: RAMIROZ CAVA Frida DNI: 08036563

Especialidad del evaluador: Dra en Administración de la Educación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Frida Ramirez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO

N°	/ ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar 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.	✓		✓		✓		
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 capital cultural.	✓		✓		✓		

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 la seguridad e 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 los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		

	D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los 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 los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	✓		✓		✓		
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular 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, así como el uso efectivo del tiempo y 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): Hay suficiencia

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

...16...de...Nov...del 20...19...

Apellidos y nombres del juez evaluador: RAMIROZ: CAJA Frida DNI: 08036563

Especialidad del evaluador: Dra en Administración de la Educación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Frida Ramirez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

N°	/ Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Competencias estratégicas								
1	Presenta estrategias gerenciales que le permiten tener una visión de metas educativas que requiere la institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Identifica los problemas y toma decisiones asertivas para solucionarlos.	✓		✓		✓		
3	Utiliza los recursos de forma óptima que le permitan obtener los resultados educacionales previstos.	✓		✓		✓		
4	Responde con prontitud y eficacia a los cuestionamientos de los docentes.	✓		✓		✓		
5	Mantiene buenas relaciones afectivas con los docentes.	✓		✓		✓		
6	Cuenta con el apoyo incondicional de todos los docentes.	✓		✓		✓		
Competencias intratécnicas								
7	Comunica asertivamente información sobre los procesos educativos a los docentes.	✓		✓		✓		
8	Asigna tareas y tiempo de cumplimiento a los docentes de acuerdo a su área curricular.	✓		✓		✓		
9	Toma en cuenta las sugerencias y necesidades de los docentes.	✓		✓		✓		
10	Facilita de recursos educativos a los docentes para que puedan cumplir con los objetivos curriculares.	✓		✓		✓		
11	Realiza capacitaciones, talleres para los docentes con el propósito de desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	✓		✓		✓		

12	Fomente un ambiente laboral agradable entre docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Competencias de eficacia personal	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Demuestra un comportamiento emprendedor y motiva al desarrollo de competencias profesionales en los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Realiza oportunamente lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
22	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
23	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
24	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

16 de 11 del 2019

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg Zepeda Ruiz Gustavo Ernesto DNI: 09870134

Especialidad del evaluador: Mg En Gestión Pública y Administración de Negocios MBG / TEMOTL CO

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO

N°	/ ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes							
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar 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.	✓		✓		✓		
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 capital cultural.	✓		✓		✓		

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 la seguridad e 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 los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		

D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes		Si	No	Si	No	Si	No
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los 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 los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	✓		✓		✓	
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular 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, así como el uso efectivo del tiempo y 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): Si hay Suficiencia

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

.....16 de 11 del 20.....19

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg Zepeda Ruiz Gustavo Ernesto DNI: 09870134

Especialidad del evaluador: Mg En Gestión Pública y Administración de Negocios MBA / TEMATI CO

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

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



Anexo 6: Confiabilidad

Confiabilidad de la variable: Competencias gerenciales del director

*COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

26: P11

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	5
2	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	4	1	1	3	3	1	1
3	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	1	3	2	1	1	1	4	1
4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	1	4	2	1	1	2	1	3
5	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	4	2	1	2	2	2	2	3
6	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	1	3	2	1	2	3	3	3
7	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	4	2	3	2	1	2	3	1
8	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	5	4	2	3	3	2	3	1
9	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3	2	3	5	1
10	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5	2	2	5	3
11	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	5	1	3	5	1
12	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	5	2	4	5	1	2	2	3
13	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	5	2	4	4	5	4	5	3
14	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4
15	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	1	4	4	5	2	3	4	2
16	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	1	5	5	4	3	1	4
17	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	1	4	5	4	4	4	3	2
18	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4	4	5	1	5
19	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4
20	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	4	4	4	5	5	5	5	4

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,862	24

Confiabilidad de la variable: Desempeño laboral directivo

DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO.sav [ConjuntoDatos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana

25 : P17

	...	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
1	1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2	1	5	4
2	1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5	4	1	1
3	2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	5	1	2
4	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	1	3	5
5	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	2
6	1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	2
7	3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	1
8	4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	4
9	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4
10	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	3
11	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	4
12	4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	1
13	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	4
14	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	1
15	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5
16	1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	3
17	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5
18	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	2
19	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4
20	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	4

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	21

Anexo 7: Base de datos

Base de datos de la variable Competencias gerenciales del director

COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR																							
Competencias estratégicas						Competencias intratégicas						Competencias de eficacia personal											
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	5
3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	4	1	1	3	3	1	1
1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	1	3	2	1	1	1	4	1
3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	1	4	2	1	1	2	1	3
2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	4	2	1	2	2	2	2	3
2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	1	3	2	1	2	3	3	3
1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	4	2	3	2	1	2	3	1
4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	5	4	2	3	3	2	3	1
4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	4	2	3	2	3	5	1
3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5	2	2	5	3
4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	5	1	4	5	1	3	5	1
1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	5	2	4	5	1	2	2	3
4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	5	2	4	4	5	4	5	3
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4
5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	1	4	4	5	2	3	4	2
3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	1	5	5	4	3	1	4
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	1	4	5	4	4	4	3	2
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4	4	5	1	5
4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4
4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	1
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	3	5	5	4
5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	4	4	4	5	3	5	1	2
3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	1	4	5
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	5	3	2
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	4	5	4	2	5	2	3
4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	1	3	3
4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3
4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	5
1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	2	2	2	1	3	5	3	4
4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	4	5	2	5
3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	2	2	2	1	1	5	1	2
3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	2	2	1	1	2	3	4	2

2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	2	2	1	2	4	3	1	4
2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	3	3	2	1	4	5	2	4
1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	3	3	3	2	5	2	1	2
4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	3	3	2	3	1	4	5	2
4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	3	2	3	1	2	5	1
3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	3	3	2	5	4	5	1	3
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	1	2	3	1
1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	4	4	4	5	3	2	3	1
4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4
1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	4	5	4	2	5	4	3	5
5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	4	4	4	5	1	4	2	5
3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	5	5	2	1	5	5
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	5	4	5	3
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	4	5	4	5	3	2	5
4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4
4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	3
2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	4	5	5
5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	4	5	4	4	1	2	1
2	2	5	1	5	4	1	4	3	1	1	1	2	1	2	1	3	4	3	3	3	5	3	3
4	5	3	2	4	2	1	1	1	1	4	1	1	4	3	4	4	1	4	2	1	3	2	5
5	3	3	2	3	1	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	3	1	3	1	5	2
5	4	4	2	3	1	1	4	3	2	2	3	5	5	4	4	2	4	2	3	4	5	5	4
4	4	1	2	5	3	2	3	2	2	1	3	5	1	1	3	5	4	1	1	4	5	1	2
5	4	2	3	3	3	2	2	4	2	1	3	2	2	4	5	1	2	2	2	4	5	3	1
3	3	3	4	3	2	4	5	5	5	2	5	3	5	4	3	1	5	2	1	2	1	3	4
1	3	3	2	1	4	2	5	5	2	5	2	5	1	1	1	4	3	5	5	3	3	4	2
4	4	1	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	5	4	5	5	1	1	1	4	2	3	1
5	1	3	5	4	5	1	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	3	1	1	2	3	3
5	1	5	1	5	1	3	3	1	2	3	5	4	1	3	2	1	4	3	4	4	5	1	3
2	3	3	3	4	4	1	3	5	2	1	2	4	1	2	3	3	4	1	1	2	4	1	1
4	3	3	5	2	1	2	5	3	5	5	4	4	1	1	4	2	3	2	2	4	3	4	2
1	1	2	5	4	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	5	5	1	5	4	3	4	3
2	1	4	5	2	3	5	2	5	5	3	3	2	2	3	5	2	4	3	4	3	2	5	3
2	2	4	3	5	2	5	1	3	2	1	1	4	5	5	5	4	3	3	4	2	4	4	2
1	2	2	2	4	2	1	1	3	1	4	1	5	1	4	4	4	2	4	1	1	1	2	5
1	3	4	1	4	2	3	3	5	1	3	5	4	1	2	2	3	3	5	2	4	3	3	4
2	4	4	5	2	1	5	2	5	1	2	3	2	4	1	5	5	2	5	2	5	1	1	2

Base de datos de la variable Desempeño laboral directivo

DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO																				
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes														Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2	1	5	4
1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5	4	1	1
2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	5	1	2
2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	1	3	5
4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	2
1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	2
3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	1
4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	4
4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4
1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	3
2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	4
4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	1
4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	4
3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	1
3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5
1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	3
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5
2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	2
4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4
2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	4
5	3	4	2	4	4	4	2	5	2	3	5	1	4	3	1	2	1	5	4	5
3	4	3	5	2	3	3	2	5	4	3	2	1	5	5	2	4	3	5	2	5
1	1	2	5	2	4	3	1	2	5	1	5	5	2	2	2	2	5	4	3	2
2	4	2	3	3	1	1	3	3	4	2	5	2	2	1	3	3	2	3	2	3
3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2	1	5	4
1	1	2	2	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5	4	1	1
3	3	2	2	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2	5	1	2
3	1	1	1	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5	1	3	5
5	2	2	2	5	1	3	5	5	1	2	5	2	3	5	5	4	1	5	1	5
4	4	4	2	2	5	3	4	3	4	3	1	4	4	4	1	5	4	3	2	3
2	1	4	4	2	4	2	5	2	2	5	1	4	2	2	2	2	2	3	5	2
1	5	5	3	2	4	2	1	3	2	5	4	3	3	4	5	1	4	4	4	3
1	1	2	5	1	5	2	2	5	5	5	4	5	2	4	3	1	1	5	1	5
1	2	4	3	4	5	1	5	1	5	1	5	4	3	4	4	4	2	1	2	1

2	5	5	1	3	5	1	1	1	5	5	5	4	5	1	1	4	5	3	1	1
5	3	4	3	4	2	5	2	3	2	1	1	3	2	2	4	1	1	5	4	3
3	1	1	1	2	1	3	3	4	4	5	4	2	2	3	1	4	2	3	5	4
3	3	3	3	2	4	2	4	2	5	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2
2	4	2	5	3	4	5	4	2	4	1	1	1	2	1	3	4	3	5	2	2
2	3	2	5	4	1	1	5	2	1	5	2	2	2	2	4	2	2	5	2	2
3	5	5	1	1	4	4	4	5	4	1	1	5	3	3	3	4	3	4	3	5
3	3	4	4	3	1	4	5	3	5	4	2	3	4	5	5	2	2	4	1	3
2	5	2	4	3	3	2	3	4	2	3	5	5	3	5	2	1	1	2	3	4
3	4	1	5	5	1	5	5	1	4	1	4	4	4	1	1	4	2	3	1	1
1	3	2	4	3	3	4	3	1	5	5	2	5	5	5	4	1	3	4	3	1
2	4	1	5	5	5	4	3	3	1	4	4	3	3	5	5	2	2	1	1	3
1	1	1	3	2	2	5	2	4	2	4	4	2	2	1	3	2	5	2	5	4
5	3	5	2	4	3	5	1	2	1	4	5	5	3	1	2	4	3	5	5	2
5	2	1	3	3	4	2	1	3	2	4	2	3	3	3	2	3	5	1	2	3
4	4	4	3	1	1	5	5	1	1	4	5	3	4	1	4	1	4	3	2	1
5	5	2	2	3	1	4	4	3	1	3	3	3	5	3	2	1	5	3	3	3
1	4	4	1	5	3	2	5	4	5	5	5	5	2	4	3	3	5	5	4	4
3	4	3	5	4	3	1	1	3	1	5	5	4	2	3	4	1	3	1	4	3
2	5	3	2	1	3	2	2	3	4	4	2	4	2	3	5	3	1	2	1	3
5	5	1	1	4	2	4	3	1	4	2	5	3	5	5	5	4	3	2	2	1
2	3	5	2	2	1	4	3	5	2	2	2	1	2	1	5	3	1	3	4	5
2	3	1	5	4	4	2	2	5	1	1	2	5	3	5	5	3	1	1	1	5
3	2	4	5	2	2	5	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	4	4	4	3
1	4	2	4	2	1	3	4	4	1	2	2	4	1	3	2	4	1	3	4	4
2	1	5	4	4	2	1	4	1	1	5	4	1	5	5	4	5	5	5	1	1
5	4	1	5	3	4	2	5	4	4	5	2	1	5	3	4	1	1	4	5	4
4	2	1	4	1	4	1	3	5	5	5	4	2	4	1	3	5	2	1	3	5
5	3	4	4	5	5	2	4	3	4	5	5	4	3	3	1	2	1	4	3	3
1	3	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	2	4	4	1	2	2	1	5	4
1	2	4	2	1	4	2	3	1	2	3	3	5	3	3	4	4	3	5	1	1
5	5	3	2	5	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	3	5	4	5	3	5
1	1	4	2	1	3	2	1	5	5	3	4	3	2	3	2	4	4	1	5	5
5	5	1	4	4	1	2	2	3	2	2	3	4	4	1	1	2	1	2	3	3
3	2	4	4	1	2	3	4	1	2	1	1	4	5	3	3	5	1	4	4	1
2	1	1	3	5	5	3	1	5	3	4	2	5	5	1	3	5	4	5	4	5

Anexo 8: Constancia de aplicación del instrumento



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5086 "POLITECNICO DE VENTANILLA"

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS)

Por la presente doy fe que el Br. RAÚL PALOMINO CARBAJAL estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo ha aplicado el trabajo de investigación (Tesis):

"Competencias Gerenciales del Director y Desempeño Laboral Directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019"

Asimismo es preciso señalar que se le brindo todas la facilidades para el desarrollo de su investigación, quedando conforme con el trato recibido y el apoyo de la plana directiva y los docentes de la institución educativa.

Ventanilla, noviembre del 2019




Mg. Luis Andrés Leiva López
DIRECTOR

AV. NEPTUNO S/N TERCER SECTOR ANGAMOS - VENTANILLA - CALLAO
TELF.: 553-0751 / 553-0756 / 553-0007

Anexo 9: dictamen final



Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO
LABORAL DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5086,
VENTANILLA, 2019”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

PALOMINO CARBAJAL, RAUL

Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 11 de enero del 2020


Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva
Asesor de la tesis


Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda
Revisor de la tesis

Anexo 10: Registro fotográfico



APLICANDO EL CUESTIONARIO A LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



APLICANDO EL CUESTIONARIO A LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

