



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas y gestión educativa en la  
institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena  
del Mar- 2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en administración de la educación**

**AUTORA:**

Br. María Marleny Zapata Espinoza

**ASESORA:**

Mgtr. Edith Gissela Rivera Arellano

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2017**

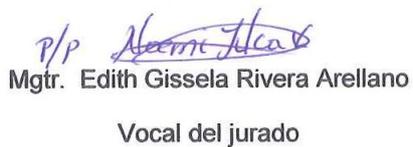
**Jurado calificador**



Dr. Sebastián Sánchez Díaz  
Presidente del jurado



*P/P*  
Mgtr. Janet Marisol Valdivieso Gonzales  
Secretario del jurado



*P/P*  
Mgtr. Edith Gissela Rivera Arellano  
Vocal del jurado

### **Dedicatoria**

Con amor y gratitud a Dios, por darme su amor y perseverancia en todo lo que me propongo, a mi familia por impulsarme en cada momento para alcanzar mis objetivos.

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, que me dio la oportunidad de crecer como profesional. A mis profesores, quienes con su experiencia me han enseñado lo importante que es investigar. A mis compañeros, quienes me enseñaron que lo importante es estudiar.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, María Marleny Zapata Espinoza, estudiante del Programa Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 07334816, con la tesis titulada: “Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017”, declaro bajo juramento que:

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

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

San Juan de Lurigancho, febrero del 2018.

  
.....  
María Marleny Zapata Espinoza  
DNI N° 07334816

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Pongo a su disposición la tesis titulada “Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017”, cuyo objetivo es: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

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

La autora

## Índice

	Página
Carátula	i
Página del Jurado	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista	20
1.3. Justificación	40
1.4 Problema	41
1.5 Hipótesis	43
1.6 Objetivos	44
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	46
2.1 Variables	47
2.2 Operacionalización de variable	47
2.3 Metodología	48
2.4 Tipos de estudio	48
2.5 Diseño de investigación	49
2.6 Población, muestra y muestreo	50
2.8 Método de análisis de datos	53
2.9 Aspectos éticos	54
<b>III. RESULTADOS</b>	55
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	71
<b>V. CONCLUSIONES</b>	75
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	78

**VII. REFERENCIAS**

80

**ANEXOS**

85

Apéndice A: Artículo Científico

Apéndice B: Matriz de consistencia

Apéndice C: Instrumentos de recolección de datos

Apéndice D: Certificados de validación de instrumentos

Apéndice E: Base de datos

Apéndice F: Resultados de las pruebas

### Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de habilidades directivas	47
Tabla 2	Operacionalización de gestión educativa	48
Tabla 3	Validación de juicio de expertos	52
Tabla 4	Niveles de confiabilidad	52
Tabla 5	Estadística de fiabilidad de habilidades directivas	53
Tabla 6	Estadística de fiabilidad de gestión educativa	53
Tabla 7	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades directivas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	56
Tabla 8	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias conceptuales en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	57
Tabla 9	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias humanas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	58
Tabla 10	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias técnicas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	59
Tabla 11	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	60
Tabla 12	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión institución en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	61
Tabla 13	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión administrativa en las	

institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	62
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión pedagógica en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	63
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión comunicativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	64
Tabla 16 Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	65
Tabla 17 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	66
Tabla 18 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión institucional en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	67
Tabla 19 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	68
Tabla 20 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	69
Tabla 21 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	70

### Lista de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la variable habilidades directivas.	56
Figura 2. Percepción de la dimensión competencias conceptuales.	57
Figura 3. Percepción de la dimensión competencias humanas.	58
Figura 4. Percepción de la dimensión competencias técnicas.	59
Figura 5. Percepción de la variable gestión educativa.	60
Figura 6. Percepción de la dimensión gestión institucional.	61
Figura 7. Percepción de la dimensión gestión institucional.	62
Figura 8. Percepción de la dimensión gestión institucional.	63
Figura 9. Percepción de la dimensión gestión comunitaria.	64

## Resumen

La investigación, titulada: “Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017”; ha dado respuesta al problema: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017? El objetivo general fue: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

La metodología empleada para la elaboración de esta tesis es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es aplicada con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La población estuvo representada por 200 docentes de dicha institución y la muestra está constituida por 172 docentes de dicha institución mencionada. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que fue aplicado en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

Palabras claves: Habilidades directivas, habilidad conceptual, habilidad humana, habilidad técnica y la gestión educativa.

### **Abstract**

The research, which is titled: "3, management skills and educational management in the Miguel Grau of the network educational institution Magdalena." 2017 "; It has responded to the problem: what is the relationship between the management skills and educational management in the educational institution Miguel Grau of the network 3, Magdalena, 2017. The general objective is to: determine the relationship between the managerial skills and the educational management in the educational institution Miguel Grau of the network 3, Magdalena, 2017.

The methodology used in the preparation of this thesis is related to the quantitative approach. The research is applied with a descriptive level, given that is oriented to knowledge of the reality as is presented in a temporary space situation. The design of the research is not experimental or correlational cross-section. The population was represented by 200 teachers from the institution and the sample consists of 172 teachers from the mentioned institution. The survey technique was applied and the instrument is the questionnaire that was applied in the Miguel Grau of the network 3, Magdalena educational institution. 2017.

Among the most important results obtained with the statistical test according to the test of Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.550$ ) indicating a correlation positive moderate, in addition the value of  $P = 0.001$  is less at the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis ( $H_0$ ) assuming that there is a significant relationship between the managerial skills and the educational management in the educational institution Miguel Grau of the network 3, Magdalena, 2017.

Key words: management skills, conceptual ability, human ability, technical skills and educational management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Antecedentes

### Antecedentes internacionales

Querales (2017) en su tesis para optar grado de magister titulada: *Habilidad directivas y ventajas competitivas de las empresas del sector químico, de la Universidad Rafael Bellosó Chasín – Venezuela*. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico. La investigación fue aplicada, descriptiva – correlacional, el diseño de campo, no experimental, transeccional. La población constó de 6 empresas dedicadas a la formulación y venta de materia prima química, las unidades informantes fueron 6 Gerentes Regionales y 22 gerentes intermedios; se empleó un censo poblacional. Se diseñaron dos cuestionarios, el 2005, conformado por 50 ítems y el VC -2005, conformado por 60 ítems. Los resultados muestran una correlación positiva moderada (0,29), el cual expresa una relación directamente conveniente entre las variables. Es decir se basó a la teoría de Hellrieger y Slocum (1974), definen las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”

Ortega (2017) en su tesis titulado: *La habilidad directivas, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011*. Cuyo objetivo fue describir el comportamiento de la habilidad gerencial de los directivos docentes de Medellín, según el tamaño de las instituciones, el cargo, el nivel educativo, el género y el tipo de institución. Concluyó que ambas variables son semejantes en cuanto a su prioridad, por tal motivo es importante considerarlas primordialmente en la formación brindando una capacitación permanente al personal jerárquico en cuanto a sus habilidades gerenciales para conserva un nivel eficiente dentro de la organización que labora. Asimismo se consideró de como teoría a Griffin (2011) quien señaló que las habilidades gerenciales fundamentales son: “técnicas interpersonales,

conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo” (p. 16).

Aguilar (2012) en su tesis para optar el grado de magister titulado *La Gestión Educativa en el nivel básico y su incidencia en el rendimiento escolar desde la perspectiva administrativa en el interno de las instituciones educativas del distrito zona metropolitana de Guadalajara, México*. Cuyo objetivo fue identificar las habilidades directivas de liderazgo y comunicación que ejercen los administrativos para la mejora continua en la implementación de reformas educativas y la incidencia en el rendimiento escolar de los alumnos del distrito N°04 de educación municipio de El Progreso departamento de Yoro. El tipo de investigación descriptivo cuantitativa-cualitativa. Población 24 escuelas; muestra 8 escuela. Obtuvieron como resultado: es a través de la capacitación como del cambio de actitud de los docentes a la implementación de las herramientas tecnológicas como una ayuda para mejorar los indicadores de rendimiento académico y por ende del desempeño docente. El marco legal no se ajusta a los propósitos del DCNB, se necesita mayor apoyo de las autoridades educativas, y apoyo de todos los actores educativos. También se basó a la teoría de Madrigal (2005) expreso que las habilidades “no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (p. 64).

Fernández (2011) en su trabajo de investigación para obtener grado de Doctor titulado: *Modelo sobre Habilidades directivas para el personal directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes, Tecana American University – Estados Unidos*. El objetivo fue determinar las habilidades directivas para el personal directivo. La metodología empleada fue cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual abarca métodos de índole humano cultural. Concluyó que las habilidades directivas se ubican en el nivel deficiencia en cuanto a la habilidad del desarrollo gerencial y todo ello repercute en una inadecuada planificación estratégica. También se consideró la teoría Whetten et al., (2011) explicaron que las Habilidades personales son: “desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas y se concentran en asuntos

que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llamemos habilidades personales” (p. 18).

Arismendi, Pereira, Poveda, Sarmiento (2011) en su tesis para optar el grado de magister titulado: *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*, cuyo objetivo fue determinar las prácticas que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios distritales. Su población se realizó en dos instituciones educativas directivos y docentes, concluyó que: el verdadera valor de la calidad educativa, radica en la calidad de seres humanos que se forman en los colegios, seres realmente que se puedan desenvolver en una sociedad, que ofrezca mejor oportunidad para desarrollar su proyecto de vida, centra su esfuerzo en la construcción colectiva de los procesos de gestión, fomentando el compromiso de todos a través del trabajo en equipo y la inclusión. También se consideró la teoría de Madrigal (2009) remarcó sobre la importancia de las habilidades directivas se sustentan en: Conocer que hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se esperan de ellos. El directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados. (p.8)

### **Antecedentes nacionales**

Alejos (2015) en su tesis titulada: *Gestión administrativa y el clima laboral en el Hospital Hipólito Unanue del distrito el Agustino, 2017*, Cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo constituida por 70 personas de la zona administrativa, la muestra estuvo constituida por la misma cantidad de la población y el muestreo fue de tipo no probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) el

54% de los trabajadores manifiestan que la gestión administrativa es adecuado, (b) el 66% consideran que el clima laboral es regular y (c) el coeficiente de correlación es positiva alta (0,769\*\*), indica que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) cumple con ser menor que 0,05. Por lo tanto la gestión administrativa se relaciona con el clima laboral en el Hospital Hipólito Unanue del distrito el Agustino, 2017. Asimismo se basó a la teoría de Chiavenato (2011) sobre gestión administrativa afirmó: La administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planificación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una empresa (p.3).

Vera (2013) en su tesis para obtener grado de Magister titulado: *Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna*. El propósito fue determinar la Influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. El tipo de investigación fue básica con un nivel descriptivo, el diseño es no experimental de corte transversal, la población estuvo constituida por 160 trabajadores, la técnica de estudio fue una encuesta de tipo cuestionario. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las habilidades gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Se arribó a la siguiente conclusión: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión organizacional, es decir a mayor habilidad gerencial mejorará la gestión organizacional. Se basó a la teoría de Chiavenato (2006) las habilidades directivas demostró que es: El éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Matos y Caridad (2009) en su tesis titulada: *Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales*, publicado por la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). La investigación trata de determinar el vínculo entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado

Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados se demuestran una estrecha relación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Es decir que el docente debe ser competente en la labor que desempeña dentro de su organización educativa para obtener resultados óptimos con los educandos. Se consideró de la teoría de Habilidades gerenciales, es la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva como integrante de un grupo que logra el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (Pérez, 1997 y Rosales, 1997 p. 99).

Vargas (2010) en su tesis para optar el grado de magister titulado “Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos”, tiene como objetivo: Describir la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo. El tipo de investigación descriptivo nivel explicativo, la población grupos docentes del colegio parroquial San Norberto, la muestra está formada por 70 docentes de la institución educativa 66 docentes y 04 directivos. Obtuvo como resultados: la política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación, el liderazgo participativo inspira confianza a la comunidad educativa, el estilo de gestión pedagógica promueve la intervención activa y voluntaria demostrando coordinación, colaboración y cooperación.

Carrasco (2002) en su tesis para optar el grado de magister titulado: *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la Unsaca, Lima*. Cuyo propósito fue Analizar la Gestión Educativa para determinar su relación con la Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. La investigación fue de tipo básica con un nivel descriptivo, el diseño no experimental, el enfoque cuantitativo. Asimismo se percibió que la gestión educativa se ubica en el nivel regular y el desarrollo profesional. Concluyó que: existe una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de

regular calidad. Se ha aceptado la hipótesis de investigación (Hi) y se ha rechazado la hipótesis nula (Ho). También se basó a la teoría de Alvarado (1990), afirmó que “es la aplicación de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y el desarrollo de las actividades institucionales” (p. 17)

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista**

### **Enfoques de las habilidades directivas**

El enfoque para desarrollar las habilidades directivas debe implicar una elevada dosis de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Así pues, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

Griffin (2011) precisó:

Este enfoque combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual. En los programas de capacitación para supervisión laboral se han utilizado ampliamente variaciones de este enfoque general, al igual que en los programas de educación ejecutiva y en las universidades corporativas, pero menos en las escuelas de negocios. (p. 13)

Este modelo de aprendizaje, como se formuló originalmente, consistía en cuatro pasos: (a) la presentación de principios conductuales o guías de acción, generalmente utilizando métodos tradicionales de instrucción, (b) la demostración de los principios por medio de casos, películas, guiones o incidentes, (c) oportunidades para practicar los principios a través de representación de roles o ejercicios y (d) retroalimentación del desempeño por parte de compañeros, profesores o expertos.

Griffin (2011) precisó: mencionaron que los tres modelos más eficaces son:

“En primer lugar, los principios conductuales deben estar basados en la teoría de las ciencias sociales y en resultados confiables de investigación. Las generalizaciones de sentido común y las recetas del tipo panacea aparecen con regularidad en la literatura popular de la administración. Para garantizar la validez de las directrices conductuales que se indican, el enfoque del aprendizaje debe incluir conocimiento con bases científicas acerca de los efectos de los principios de administración presentados.

Segundo, los individuos deben estar conscientes del nivel actual de competencia de sus habilidades y estar motivados para mejorar a partir de ese nivel para beneficiarse con el modelo. La mayoría de la gente recibe muy poca retroalimentación acerca del nivel de sus habilidades. Una actividad de evaluación dentro del modelo de aprendizaje ayuda a motivar a estas personas a cambiar al hacer evidentes sus fortalezas y debilidades.

Tercero, el modelo de aprendizaje necesita un componente de aplicación. La mayoría de los cursos de habilidades administrativas se llevan a cabo en un salón de clases donde la retroalimentación es inmediata, y es relativamente seguro intentar nuevos comportamientos y cometer errores. Por ello, transferir el aprendizaje a un entorno de trabajo real a menudo es problemático. Los ejercicios de aplicación ayudan a trasladar el aprendizaje del salón de clases a ejemplos del mundo real de la administración. Los ejercicios de aplicación a menudo toman la forma de una intervención fuera de la clase, una actividad de asesoría, un análisis personal a través de la escritura de un diario o una intervención centrada en un problema, que el alumno tiene que analizar para determinar su grado de éxito o fracaso.” (p. 13-14)

Es decir las habilidades directivas no están dirigidas solamente a individuos que planeen obtener puestos directivos o que actualmente administran organizaciones. Está escrito para ayudarle a administrar muchos aspectos de su vida y sus relaciones. Tiene la intención de ayudarle realmente a cambiar su comportamiento, a mejorar su competencia y a ser más comprensivo en sus relaciones con diferentes tipos de personas.

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. (p. 34)

Katz (1955) manifestó:

Destaca que los directivos necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cálculo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.(p. 42)

Recientemente, Griffin y Fleet (2013) precisó: “Que realizaron una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo” (p. 23).

### **Variable 1. Habilidades directivas**

Escobar y Mendoza (2016) definió que:

Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24)

Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales

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

Al respecto, habilidad la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de instrucciones, destrezas y cualidades en la ocupación de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

Bateman y Snell (2009) precisó que: “Es alguien quien coordina y supervisa en el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros para realizar su trabajo” (p. 9).

Es decir un gerente es responsable de estructurar y planificar el trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. A esta función se denomina organización.

Pereda, López-Guzmán y Gonzáles (2014) sostuvieron que: “La habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral” (p.536).

Toda organización necesita personas capacitadas y dispuestas a desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el directivo en la actualidad debe ser proactivo, poseer una

inteligencia ejecutiva, innovador, líder para todo el personal que labora en la empresa o institución. (Pereda, López-Guzmán y Gonzáles, 2014, p.536-537).

Se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia de las habilidades directivas en determinados ámbitos como es el sector público, tan importante para mejorar de manera eficaz y racional la administración del Estado, en su búsqueda de satisfacer las necesidades humanas de los ciudadanos y la realización de una gestión pública satisfactoria.

### **Importancia de las habilidades directivas**

Aguilar (2009) señaló: “Es admisible aquello de que una empresa refleja lo son sus dirigentes; demuestra la personalidad y de modo de ser de su gerente” (p. 16).

Es decir los gerentes deben crear una organización sensible al usuario en la que los empleados sean amistosos, amables, accesibles, preparados, listos para responder a las necesidades de los usuarios y dispuesto a hacer lo necesario para satisfacerlos.

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007) señaló que:

El secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. (p. 23)

Importancia de los valores como el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a

comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Para concluir con estas importantes habilidades que debe adquirir y desarrollar un directivo para ser exitoso en su labor gerencial se encuentra el manejo de conflictos y la negociación. Esta práctica va muy ligada con el trabajo en equipo ya que inevitablemente se tienen que establecer relaciones interpersonales que muchas veces por negligencia de los subalternos o deficiencia en la labor asignada de otras aéreas genera conflictos que se deben solucionar de la forma más eficaz en beneficio del grupo y de la organización.

Como lo menciona el autor Aguilar (2009) manifestó:

Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente". Con base en esta afirmación, se evidencia que en efecto la gestión de un alto directivo se ve reflejada en los resultados que tiene una organización. Es por esto que la implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativo. Al en cuenta la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrenta cualquier directivo en la gerencia de una institución. (p. 56)

Por consiguiente, un directivo debe estar lo suficientemente preparado para asumir los momentos de prosperidad en su organización así como los tiempos adversos y difíciles en su empresa a los cuales tiene que enfrentarse para poder sacar a su organización adelante y no dejarla decaer. Para este efecto, las habilidades de un directivo son de suma importancia ya que le van a permitir determinar el rumbo de su empresa y su permanencia en el sector empresarial donde se desarrolle. Por esta razón, las herramientas adquiridas en el trascurso de su preparación le facilitaran la tarea de direccionar de la forma más adecuada su gerencia para obtener buenos resultados.

## **Clasificación de las habilidades directivas**

Según Goyal (2013) se clasifican en tres habilidades como:

Habilidades personales, referidas a la auto dirección, las habilidades como la capacidad de aprender, desarrollo de la inteligencia emocional, gestión del tiempo, gestión de estrés, desarrollo personal, toma de decisiones y resolución de problemas.

Habilidades interpersonales, es la capacidad de comunicación cooperación y trabajo en equipo gestión de reuniones, asertividad negociación, comunicación, gestión del jefe, resolución de conflictos etc.

Habilidades de dirección de personas, entendida como la capacidad de dirigir a otras personas. Incluye la motivación, el desarrollo de personas, el coaching, resolución de conflictos, optimización de recursos, presentaciones en público, gestión del talento, el liderazgo entendido como el proceso de influir y apoyar a las personas para que trabajen con entusiasmo y logren los objetivos comunes. (p. 67)

Afirmó que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

## **Dimensiones de las habilidades directivas**

### **Dimensión 1. Habilidad conceptual**

Katz citado por Robbins (2010) manifestó que: “Son las habilidades que los gerentes utilizan para para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan” (p. 10).

De igual manera a los gerentes les corresponde propiciar mayor énfasis para desarrollar habilidades con un apropiado ejercicio de su cargo; asimismo, se requieren contar con un conjunto de habilidades (conocimientos, destrezas, actitudes) a fin de alcanzar un desempeño superior. También se entiende que es la capacidad para observar a una organización de forma integral, dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.

Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen:

Pensar estratégicamente. Es decir, considerar un amplio rango de factores internos y externos cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones.

Analizar los asuntos. Es decir, recoger información relevante sistemáticamente, manejar las complejidades y percibir relaciones entre los problemas o asuntos, buscar información de otros y usar una lógica precisa en el análisis.

Usar un juicio sensato. Es decir, tomar decisiones razonables y a tiempo, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Innovar. Es decir, generar nuevas ideas, ir más allá del status quo, reconocer la necesidad de enfoques nuevos o modificados, poner juntas las perspectivas y enfoques y combinarlos de forma creativa. (Londoño, 1996, p. 34)

El desarrollo de habilidades conceptuales forma parte de los avances contemporáneos en la teoría de la administración del enfoque de sistemas y los nuevos campos de la inteligencia llamada relacional.

De acuerdo con Londoño (1996) precisó que:

“La habilidad para conceptuar: Se debería reconocer que la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible: la información, el cual, debidamente procesado, soporta el ejercicio de la función gerencial para adoptar lo que en “su concepto” se constituyen en las mejores decisiones y cursos de acción.” (p. 31)

Es decir, un alto desarrollo de la habilidad conceptual. Tal habilidad conceptualizadora se traduce en la capacidad para elaborar y relacionar ideas en forma coherente, lógica y creativa; para diagnosticar posibilidades donde el común de las personas sólo ve obscuridad y caos; para descubrir regularidades en situaciones aparentemente confusas; para pensar en forma diferente pero aterrizada a la realidad; para obtener conclusiones y derivar acciones cuyos buenos resultados comúnmente se atribuyen a la buena suerte; para manejar con sobriedad y destreza las posibilidades de la abstracción.

Según Guadalupe (2000) puntualizó:

Si aceptamos que la habilidad conceptualizadora es el eje principal de la actividad de un profesional en administración de empresas, habilidad que es dinámica y se debe reforzar de continuo para mantenerla vigente, es menester que en todos los niveles de educación se establezcan currículos que intencionalmente incluyan los medios y métodos para desarrollarla entre los estudiantes. (p. 31)

Estos serían los verdaderos trabajadores de conocimiento, no por lo que saben sino por la estructura mental con que cuentan para encontrar significado y sentido al conocimiento.

## **Dimensión 2. Habilidad humanas**

Katz citado por Robbins (2010) definió que:

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

Los gerentes con excelentes habilidades humanas obtendrán lo mejor del personal a su cargo, para obtener ventajas favorables a la empresa y así

alcanzando la comunicación, motivación, dirección y provocar inspiración y confianza.

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

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

### **Dimensión 7. Habilidades técnicas**

Katz citado por Robbins (2010) definió que: “Es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas” (p. 172).

Son conocimientos específicos del rol que desempeñan cada persona y la aplicación idóneas del mismo, utilizando las herramientas óptimas y necesarias en el desarrollo de las tareas laborales.

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

Se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

## **Variable 2. Gestión educativa**

El documento Visión Colombia (2006) destaca como acción necesaria el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector, esto es su eficiencia. Así mismo plantea que tradicionalmente dicho sector ha estado orientado al trabajo por procesos, no por resultados.

A la restricción de recursos –que se agravan cuando son utilizados de manera ineficiente-, se suman fallas elementales de gestión tales como ausencia de información, de procesos claros y sistemas de trabajo; la resistencia al cambio de los actores involucrados, y los múltiples intereses particulares que inciden en las decisiones. Avanzar a la descentralización y autonomía de las instituciones educativas y en su modernización es uno de los principales desafíos que enfrentará el sector y la gestión educativa en los próximos años, lo que derivará a un mejor servicio y una mayor responsabilidad de los distintos niveles de administración del sector, lo cual exige: Fortalecer la autonomía y responsabilidad de las instituciones educativas mediante la definición precisa de los resultados que se esperan de ella Fortalecer la gestión en todos los niveles, de manera que estén en capacidad de definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones

### **Enfoque de la gestión educativa**

La gestión de cualquier institución debe estar basada en enfoques teóricos. Por ello, Alvarado (1998) destacó:

Tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

Enfoque burocrático. Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como:

La burocracia se fortalece mediante normas.

Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas.

Se establecen cargos según el principio de jerarquía.

Pondera la especialización de sus principales directivos.

Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.

Enfoque sistémico. Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por:

El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias.

El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio.

Depende de la combinación de los tipos de relaciones.

Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

Enfoque Gerencial. Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para el logro de objetivos. Sus características son:

Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador

Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia.

Universalidad, integra todas las áreas de la institución.

Flexible, adaptabilidad a las variaciones.

Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante. (p. 56)

UNESCO (2011) definió que: “es una conducción o instrucción de los agentes que conforman la actividad de orientar, dirigir y controlar, para llevar cabo una buena gestión y a la vez el usuario se sienta satisfecho” (p. 11).

En tal sentido, es el conjunto de actividades administrativa, para llevar acabo las políticas educativas para apoyar a dichas instituciones para lograr y cumplir con los objetivo, metra propuestas.

UNESCO (2000) precisó que: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. A la vez puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales” (p. 16)

Se entiende que son procesos que se dan en una organización asociados con personas de diferentes características que dan sus alcances para cumplir las actividades programadas del año lectivo.

Choque (2005) definió que:

Es una actividad que realizan los directivos para una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (p. 110).

El cambio en la Institución Educativa, es necesario que participen la comunidad organizada, los gobiernos locales, la comunidad educativa, entidades del Estado. En la actualidad las personas que van a conducir o ser responsables de la gestión educativa, tienen que comprometerse a cambiar las actitudes negativas.

Gallegos (2004, p. 115) definió: “es el movimiento que se realiza dentro de una entidad para que conozcan sus Normas y Leyes educativas, en función de educar”.

Aplicando la gestión educativa al campo de las instituciones escolares, harán que se dinamicen, se desarrollen, mejoren su organización; empleando una lógica racional, cuyos mecanismos estén orientados a optimizar la gestión. La gestión educativa es un proceso continuo que no se presta a cambios violentos

como etapas que van desapareciendo para dar paso a otras, teniendo en cuenta que tenemos que ir cambiando la administración tradicional hacia un nuevo tipo de gestión, para lograr que la escuela se convierta en una organización que propicie el cambio. Tomando nuevos modelos que han tenido éxito, que han dado buenos resultados en la gestión privada y que nos proponemos adoptar hacia la gestión pública.

Obregón (2002, p. 101) definió los siguientes principios:

La razón principal de toda institución educativa son los alumnos, por lo tanto todo lo que se planifique, se realice, los objetivos que se propongan alcanzar, la organización que se adopte a través de reglamentos, normas y sistemas de control; deberán estar dirigidos a la formación integral del alumno.

Jerarquía y autoridad claramente definidas: Este orden nos permitirá fortalecer mejor la organización institucional, en donde la dirección se convierte en impulsadora del nuevo liderazgo.

La participación de cada integrante de la Institución Educativa, que guarda similitudes institucionales.

Para Martí (2005:14), la Gestión Educativa “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo” (p. 14).

De la misma manera, Tapia (2003) propuso: “Transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral. (p. 34)

## **Objetivos gestión educativa**

En cuanto a los objetivos de la gestión educativa se tiene:

Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.

Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.

Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas

Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen". (Synthesis, 2008, p. 9)

## **Niveles de gestión educativa**

Hopkins y Reynolds (2006) sostuvieron:

Que las acciones en los múltiples niveles de gestión perfila un modelo que orienta su organización, funcionamiento y prácticas hacia resultados óptimos. De esa forma, el rol de actores educativos es relevante porque se esmeran en generar dinámicas de cambios internos al final de diagnosticar su centro educativo; a la vez, muestran inquietud por hacer mejor las cosas en coordinación con los demás actores educativos.

El enfoque anterior presume la cimentación de una cultura de colaboración entre los actores educativos; quienes convencidos en su habilidad de generar un cambio hacia una educación con calidad; unen esfuerzos y actúan de manera deliberada por la transformación de sus prácticas como requisito para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Valles (2003) señaló: “Muestra la manera cómo se desenvuelve la gestión en los colegios, priorizando a la dimensión pedagógica al recoger las experiencias y opiniones de los miembros conformantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres de familia)” (p. 54).

### **Dimensión de la gestión educativa**

De acuerdo UNESCO (2011) consideró las siguientes dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

#### **Dimensión 1: Gestión institucional**

UNESCO (2011, p. 76) precisó que: “es la manera organizar a los miembros de la comunidad educativa para cumplir con las actividades encomendadas de nuestra institución educativa”

Por esta razón, es importante practicar los valores, costumbres y tradiciones. Para desenvolverse de una manera segura demostrando todas las cualidades hacia los demás sin causar daños.

Anglas (2007) precisó:

El centro educativo es el contexto donde se reúnen los profesionales para lograr aprendizajes de calidad y no de cantidad, así se deben resolver las situaciones que condicionan el clima organizativo. La solución de los problemas relacionados al clima institucional se vale de procesos reflexivos sobre las actitudes y valores, por un lado, y sobre los procesos de gestión de la calidad del clima organizativo-institucional, muy ligados al compromiso institucional. (p. 45)

O sea en la institución debe contar con un clima favorable para favorecer la presencia del ser humano, a la vez que cumpla con las acciones encomendada y cumplir con las acciones con los seres humanos que lo rodean.

La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa. Según Proeib (2008) manifestó:

La gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación). (p. 89)

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

De acuerdo con Cassasus (2005) precisó:

Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema. (p. 54)

Por tanto, que hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

## **Dimensión 2. Gestión administrativa**

Unesco (2011) manifestó que:

El proceso administrativo es considerada como un todo integrado conforman el proceso administrativo; cuando la planeación, dirección, la organización y el control. También desde el punto de vista es necesario en una administración cumple la conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos de tiempo, seguridad e higiene y control de la formación relacionada a todo los miembros de la institución educativa (p. 75)

De acuerdo el autor se entiende que para llevar una buena gestión se debe cumplir como: que el empleador debe cumplir con las actividades planificadas, con una buena dirección una buena organización y control.

Robinns y Coulter (2010) definió: “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (p. 21)

Es decir el trabajador de organización debe cumplir todas las actividades que se realizó, los individuos cumplen eficientemente sus objetivos propuestos.

Chiavenato (2011) afirmó:

Es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una empresa (p.7).

Por lo tanto la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración, las empresas jamás tendrían condiciones que les permitieran existir y crecer.

Hitt, Black y Porter (2012) definieron que: “La administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 21).

Son los procesos para organizar y utilizar en conjunto los recursos para llegar hacia la meta. Por lo tanto, es cumplir las funciones básicas para una excelente administración como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para una excelente eficiencia y eficacia.

Da Silva (2012) definió como: “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (p. 21)

Es aprovechar los recursos de una organización de una forma equitativa o se para lograr los objetivos de la empresa.

Campos y Loza (2011), definió que: “es la capacidad de la empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos” (p. 14).

De esta manera es la que forma que la entidad tiene para alcanzar y evaluar sus objetivos con el uso responsable de sus recursos.

Álvarez (2002) definió:

Es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las empresas modernas. El administrador empresarial es responsable de la calidad de servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales. Además el líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario. (p.55)

La gestión administrativa es fundamental para un adecuado desempeño de la empresa, el administrador debe ser el líder y adaptarse si lo considera necesario. Los administradores tienen como enemigos a todos aquellos que se benefician

con el viejo orden y solo tibios defensores en aquellos que puedan beneficiarse con el nuevo. En la gestión administrativa moderna se trabaja con satisfacción, orden establecido, pero reacciona contra cualquier propuesta de cambio. Consideramos por ello, que la administración en una institución educativa si desea lograr una gestión administrativa eficiente.

### **Dimensión 3. Gestión pedagógica**

UNESCO (2011) precisó como: “Gestión de aprendizaje que se lleva acabo con los educandos para mejorar su proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de los materiales y recursos didácticos” (p. 75).

Es decir el docente cumple un rol fundamental del educador, para facilitar su proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez propicia un lugar o espacio que favorecen nuevas innovaciones y el desarrollo de los valores.

### **Dimensión 4. Gestión comunitaria**

UNESCO (2011), hace referencia que: “La institución educativa se relaciona con la comunidad educativa de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (p. 77).

De esta manera alude la unión hacia la comunidad educativa como: padres de familia, la comisaria para solicitar apoyo sobre la seguridad de los educando, con la posta para verlas por la salud de los estudiantes, etc.

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

Se obtuvo informaciones relevantes a las habilidades directivas y la gestión educativa, para incorporar a la ciencia y los resultados permitieron tomar medidas correctivas para solucionar casos que va generando día a día. También las teorías obtenidas se plasmaron a los indicadores para medir y se dará algunas recomendaciones para bien de la institución.

#### **Justificación práctica**

Esta investigación es importante porque ayudó a mejorar el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente y de esta se beneficiaran los docentes de dicha institución mencionada. Además, al establecer la relación de ambas variables se ha enriquecido la información y la construcción de los conocimientos, teorías, respecto a las habilidades directivas y la gestión educativa de las instituciones en cuyos ambientes los alumnos se forman integralmente para responder a las exigencias de un mundo cada vez más cambiante. Con esta relación, partiendo de la percepción de los padres de familia y educadores, también obtendremos en qué medida las habilidades directivas se relaciona con cada una de las dimensiones de la gestión educativa que presta la institución, lo que nos ayudó a detectar específicamente aquellos aspectos a replantear, mejorar y potenciar .

#### **Justificación metodológica**

La investigación brinda procesos metodológicos a través de la identificación del diseño de investigación y los instrumentos de evaluación, los cuales, luego de ser validado pueden servir para posteriores estudios con otras variables o contexto. La situación problemática planteada es pertinente y relevante para los trabajadores, creo que los resultados servirían como una evaluación diagnóstica sobre la cual se podrían vislumbrar posibles correctivos y proponer acciones de mejora a favor de los colaboradores.

## 1.4 Problema

### Realidad problemática

La presente investigación se centra en la realidad problemática de la educación básica regular, entendida como un sistema organizado que brinda servicio educativo, es decir como empresa educativa, donde las habilidades directivas estuvieron en observación directa. Al respecto Druker (2007), precisó que “los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende del de sus colaboradores” (p.75).

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

De igual modo, Madrigal (2006), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo (p. 11).

Así también, Medina (2008), manifiesta que “el personal constituye un capital humano fundamental para la empresa por lo que es importante que los trabajadores perciban que su trabajo les representa para ellos expectativas de generación de valor, analizando los factores como satisfacción, motivación e insatisfacción” (p. 27).

Por tal motivo se observó que en la Red 3, los docentes debido a las condiciones donde desarrolla la función docente, en ambiente con poca iluminación, sin mantenimiento, con poca ventilación, donde el docente considera que la retribución económica recibida no está acorde a la labor realizada; de la

misma manera el ambiente laboral se torna tenso en muchas ocasiones, la comunicación de los directores es vertical y no horizontal como se debe realizar, no existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los directores no realizan coordinaciones para las supervisiones, y las realizan de manera arbitraria. De lo descrito el docente no se siente motivado ni identificado con la institución educativa, no es motivado por el director ante los logros alcanzados en el periodo educativo; asimismo, no siente motivación por mejorar su desarrollo personal y profesional; de la misma manera, se observa a los directores pasivos, que solo están preocupados por su bienestar y desarrollo personal, dejando de lado la realización de mejoras en la institución educativa, no planifica el desarrollo de actividades, muchas veces avalado por la falta de supervisión de la UGEL. El personal de las oficinas a su vez informan en detalle de todo cuanto acontece a la directora y promotora, desconfianza entre directivos, poco acercamiento entre los directivos y los profesores, tanto para asesoramiento técnico pedagógico como en el aspecto social. Ausencia de gestos de estímulos, motivacionales y reuniones de coordinación. Por tal motivo se plantea el siguiente problema.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?

### **Problemas específicos**

#### Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa de la Red 3, Magdalena, 2017?

#### Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?

#### Problema específico 7

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?

#### Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?

### **1.5 Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### **Hipótesis específicas**

##### Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

##### Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### **Objetivos específicos**

#### Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en las institución educativa de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Objetivo específico 4

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1 Variables

### Variable 1: Habilidades directivas

Las habilidades directivas o gerenciales es el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas (Katz citado por Robbins, 2010, p. 24).

### Variable 2: Gestión educativa

“Gestión Educativa”: es una disciplina en la cual interactúa los planos de la teoría, de la política y de la práctica. En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. (UNESCO, 2011)

## 2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

*Operacionalización de habilidades directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valoración	Nivel y Rango de la variable
Competencias conceptuales	Equipo de trabajo	1,2,3,4,5,6,7, 8		
	Planes			
Competencias humanas	Estructura organizacional	9,10,11,12,13,14,15,16,17	Escala ordinal	Desfavorable 56 - 74 Favorable 75 - 93 Muy favorable 94 - 113
	Normas de funcionamiento			
	Orientación al personal			
	Planificación			
	Incentiva al personal			
	Fomenta buena relación			
Competencias técnicas	Copera con el personal	18,19,20,21, 22, 23,24, 25, 26	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	
	Facilita información			
	Conduce a su grupo			
	Desarrolla las actividades administrativas			
	Demuestra interés			
	Orienta las actividades			
	Promueve la participación			
	Propone acciones			
	Cumple sus metas			

Tabla 2

*Operacionalización de gestión educativa*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de Valoración	Niveles y rango de la variable
	Organización	1,2		
Gestión institucional	Formas de relacionarse	3,4		
	Normas explícitas e implícitas	5,6		
Gestión administrativa	Recursos humanos, materiales y económicos.	7,8,9		
	Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones.	10,11,12	Escala ordinal	Inadecuado 62 - 88
	Planificación, evaluación y certificación.	17,14	Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)	Adecuado 89 - 105 Muy adecuado 106 - 113
Gestión pedagógica	Desarrollo de prácticas pedagógicas	15,16,17		
	Actualización y desarrollo personal	18,19		
Gestión comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad	20,21,22		
	Padres y madres de familia.	27,24		
	Organización de la localidad	25,26		

**2.3 Metodología**

Método Hipotético - Deductivo: Es un modo de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (Carrasco, 2009, p. 212).

**2.4 Tipos de estudio**

La presente investigación es de tipo aplicada, consistió en desarrollar una teoría, extender el conocimiento mediante el descubrimiento de principios, es decir es la obtención de nuevos conocimientos (Sánchez y Reyes, 2006, p. 76)

Es de nivel descriptivo porque trata de describir, analizar e interpretar la condición actual que se viene observando del fenómeno o problema en su

naturaleza real y correlacional porque trata de hallar correspondencia entre una variable y otra. (Mejía, 2005, p.25)

Por ello el nivel de investigación es de carácter descriptivo correlacional debido que el estudio pretenderá medir si las dos variables están relacionadas para después analizar la correlación existente.

## **2.5 Diseño de investigación**

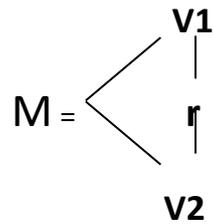
El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal, ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, porque no implica la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador.

Por cuanto la investigación se ubicó dentro del proceso transaccional o transversal donde se recogieron los datos en un solo momento o periódico único, cuya intención fue detallar las variables y analizar la correlación e incidencia en un momento dado.

Al respecto Bernal (2011, p.118) señala las investigaciones transaccionales o transversales son aquellos en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



Interpretando el diagrama tenemos:

**M:** Muestra de la población

**V1:** Variable: Habilidades directivas

**V2:** Variable: Gestión educativa

**r:** Coeficiente de correlación entre variables

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174).

La población está conformada por 200 trabajadores

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N =	200
Z =	1.96
P =	0.5
Q =	0.5
d =	0.05

$$n = 171.751149$$

## **Muestra**

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175). La muestra estará constituida por 171 trabajadores.

## **Muestreo**

Tipo de muestreo: Probabilística aleatorio o al Azar.

Este tipo de muestreo es un aspecto básico y a la vez esencial es el supuesto de que cada uno de los miembros de una población tiene iguales posibilidades de pertenecer a la muestra (Sánchez y Reyes, 2006, p. 143)

## **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

### **Validez**

Para la presente investigación, la validez se determinó por juicio de expertos.

Según Crano y Brewer (2008) el término validez describe una medida que produce resultados que están de acuerdo al conocimiento estándar (p. 177). Un tipo particular de validez es la validez de contenido, la validez de contenido demuestra si el contenido de una prueba es consistente respecto al conocimiento, habilidad o comportamiento que esta prueba está destinada a medir (Crano y Brewer, 2008, p. 177); un instrumento de medición con validez de contenido otorgará certeza de que cada uno de los enunciados que forman parte del instrumento de medición mide los constructos que pretende medir.

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 7 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento

bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que "Hay Suficiencia".

Tabla 3

*Validación de juicio de expertos*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1		Aplicable
Experto 2		Aplicable
Experto 3		Aplicable

### **Confiabilidad**

Según Hernández et al. (2010) "la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p. 200).

El procedimiento para determinar la confiabilidad de instrumentos se realizó una prueba piloto fue el siguiente:

Seleccionar una muestra diferente, pero con características similares a la muestra de estudio. (Se recomienda que dicha muestra sea 10% al 15%).

Aplicación del instrumento

Recojo y tabulación de datos en Excel

Determinación de la confiabilidad: (a) Para el caso de respuestas politómicas, llevar los datos al SPSS y determinar el Alfa de Cronbach.

Tabla 4

*Niveles de confiabilidad*

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

El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 5

*Estadística de fiabilidad de habilidades directivas*

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0.943	26

El valor obtenido es de 0.943 muestra una alta confiabilidad.

Tabla 6

*Estadística de fiabilidad de gestión educativa*

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0.969	26

El valor obtenido es de 0.969 muestra una alta confiabilidad.

## 2.8 Método de análisis de datos

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Estadística inferencial, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

## **2.9 Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 7

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades directivas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 7, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	32	18.6%
	Favorable	85	49.4%
	Muy favorable	55	32%
	Total	172	100%

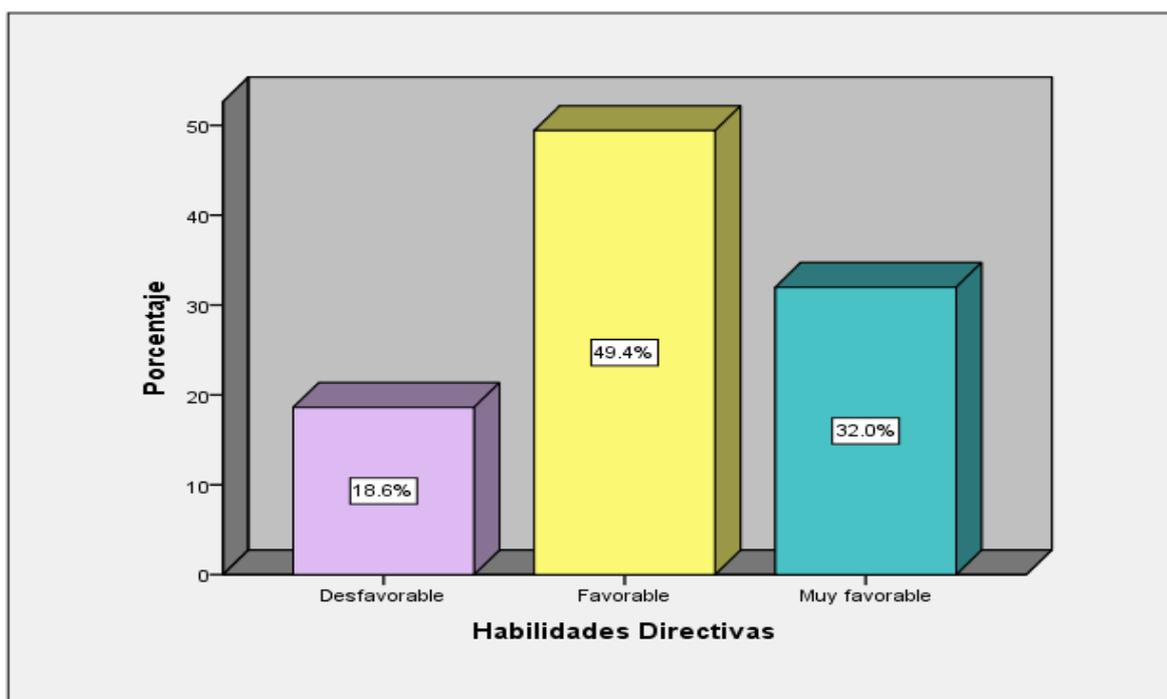


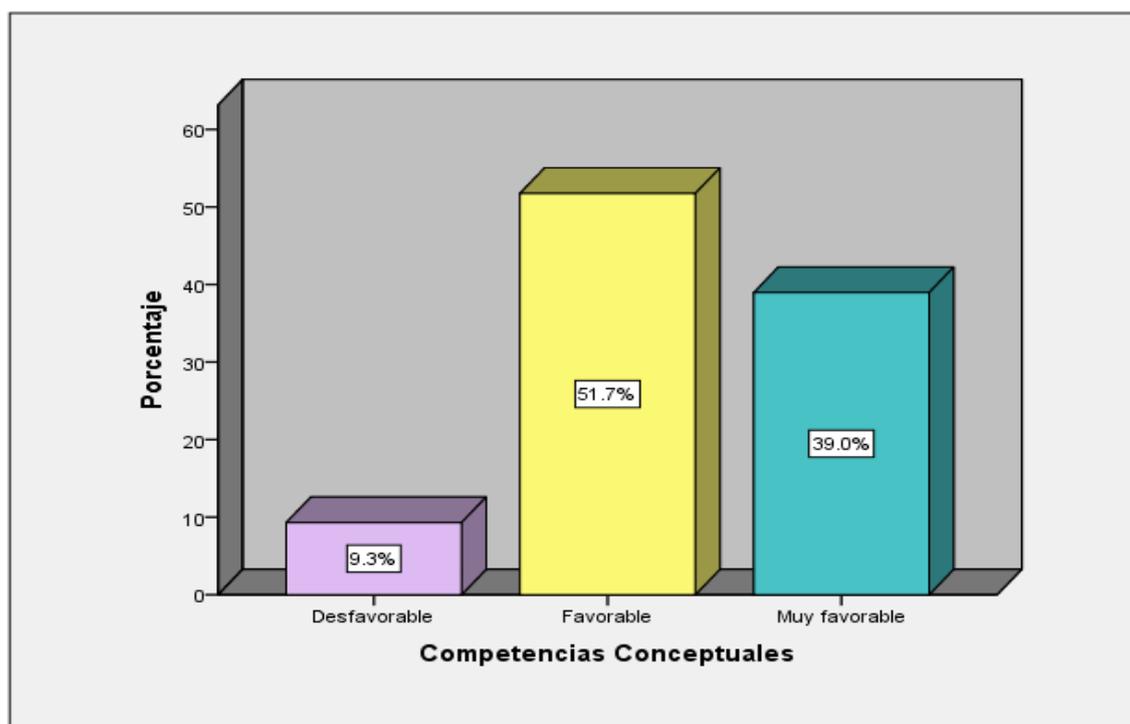
Figura 1. Percepción de la variable habilidades directivas.

En la tabla 8 y figura 1, se percibió el 49,4% de los docentes manifiestan que las habilidades directivas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en el nivel favorable, el 32% de los docentes muestran un nivel muy favorable y un 18,6% de los docentes señalan que las habilidades directivas son desfavorable.

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias conceptuales en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	16	9.3%
	Favorable	89	51.7%
	Muy favorable	67	39%
	Total	172	100%



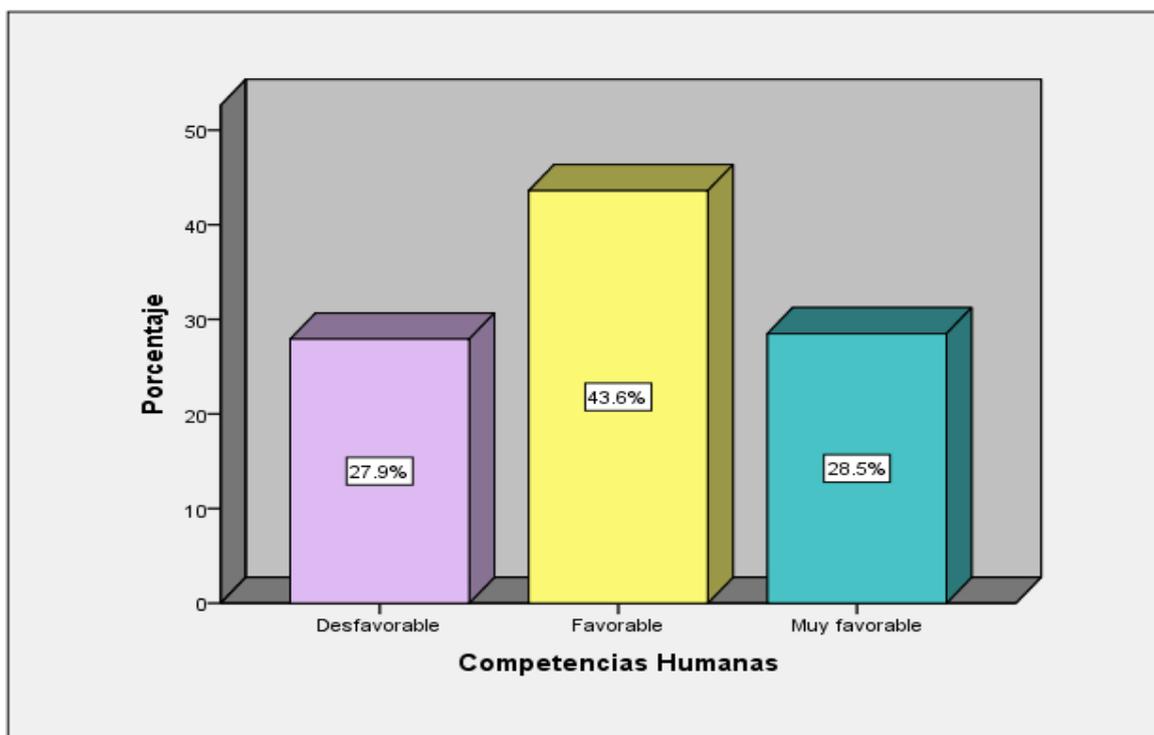
*Figura 2.* Percepción de la dimensión competencias conceptuales.

En la tabla 9 y figura 2, se observó el 51,7% de los docentes manifiestan que las competencias conceptuales en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en el nivel favorable, el 39% de los docentes señalan un nivel muy favorable y un 9,3% de los docentes indican que las competencias conceptuales son desfavorable.

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias humanas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	48	27.9%
	Favorable	75	43.6%
	Muy favorable	49	28.5%
	Total	172	100%



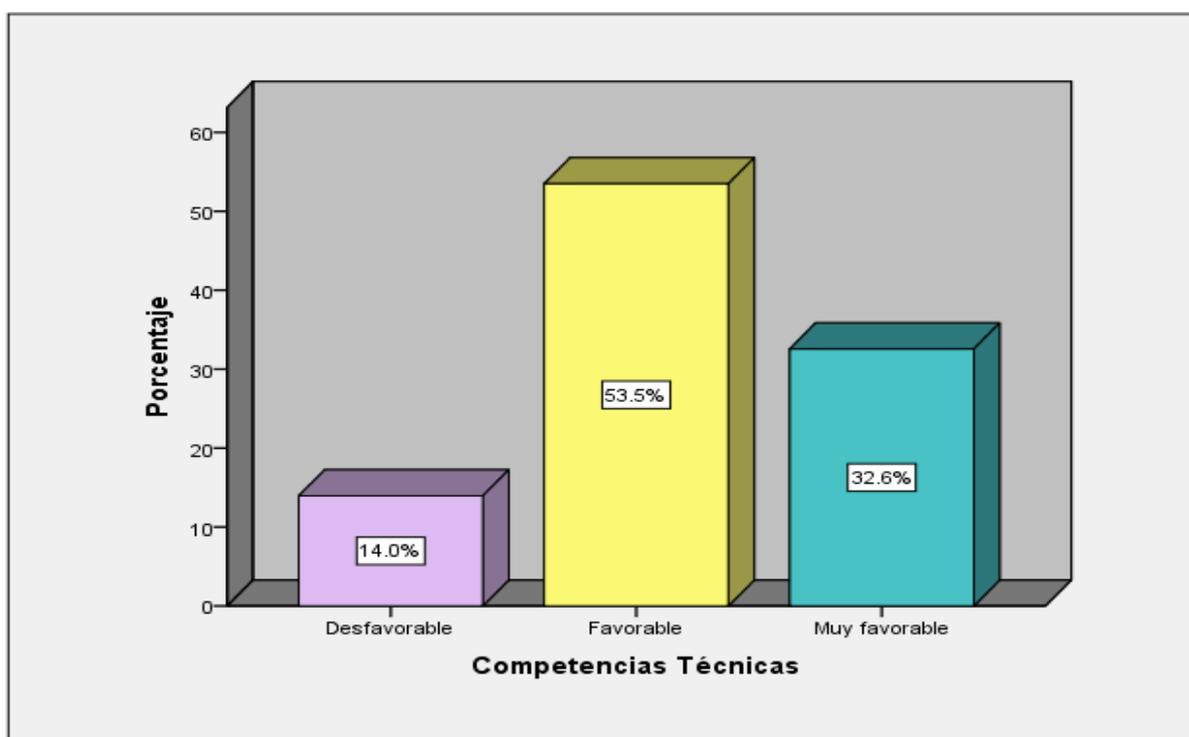
*Figura 3.* Percepción de la dimensión competencias humanas.

En la tabla 10 y figura 3, se observó el 43,6% de los docentes indican que las competencias humanas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en el nivel favorable, el 28,5% de los docentes precisan un nivel muy favorable y un 27,9% de los docentes indican que las competencias humanas son desfavorable.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias técnicas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desfavorable	24	14%
	Favorable	92	53.5%
	Muy favorable	56	32.6%
	Total	172	100%



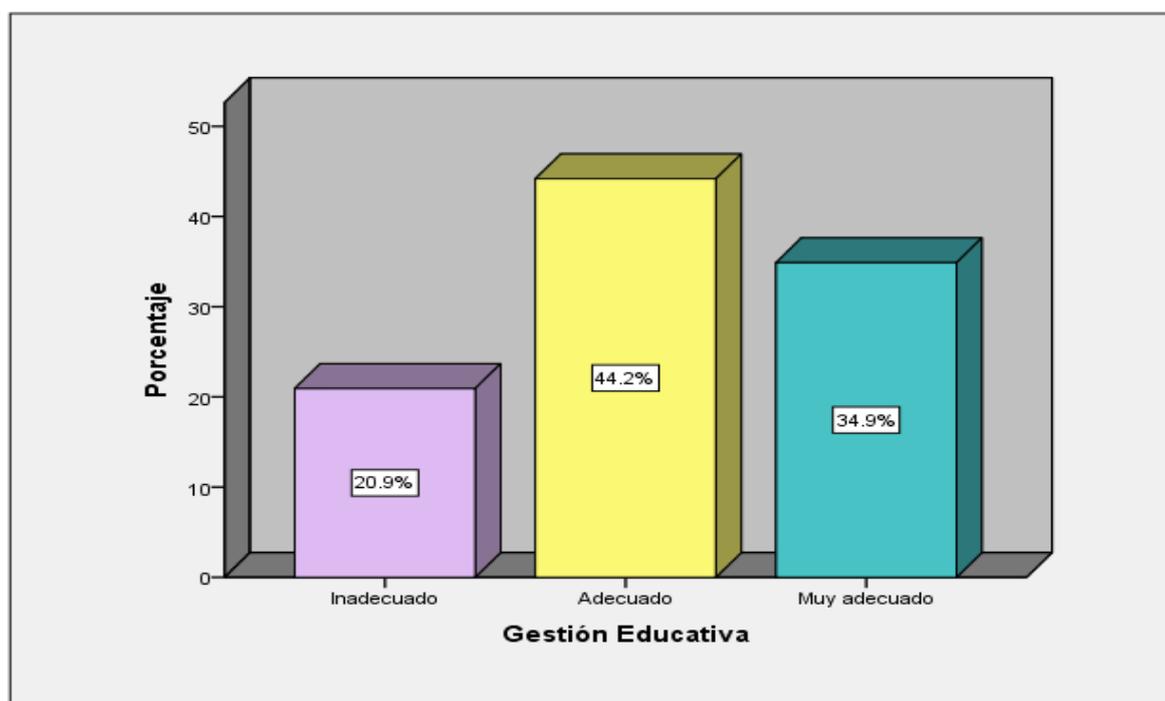
*Figura 4.* Percepción de la dimensión competencias técnicas.

En la tabla 11 y figura 4, se observó el 53,3% de los docentes indican que las competencias técnicas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en el nivel favorable, el 32,6% de los docentes precisan un nivel muy favorable y un 14% de los docentes enfatizan que las competencias técnicas son desfavorable.

Tabla 11

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	36	20.9%
	Adecuado	76	44.2%
	Muy adecuado	60	34.9%
	Total	172	100%



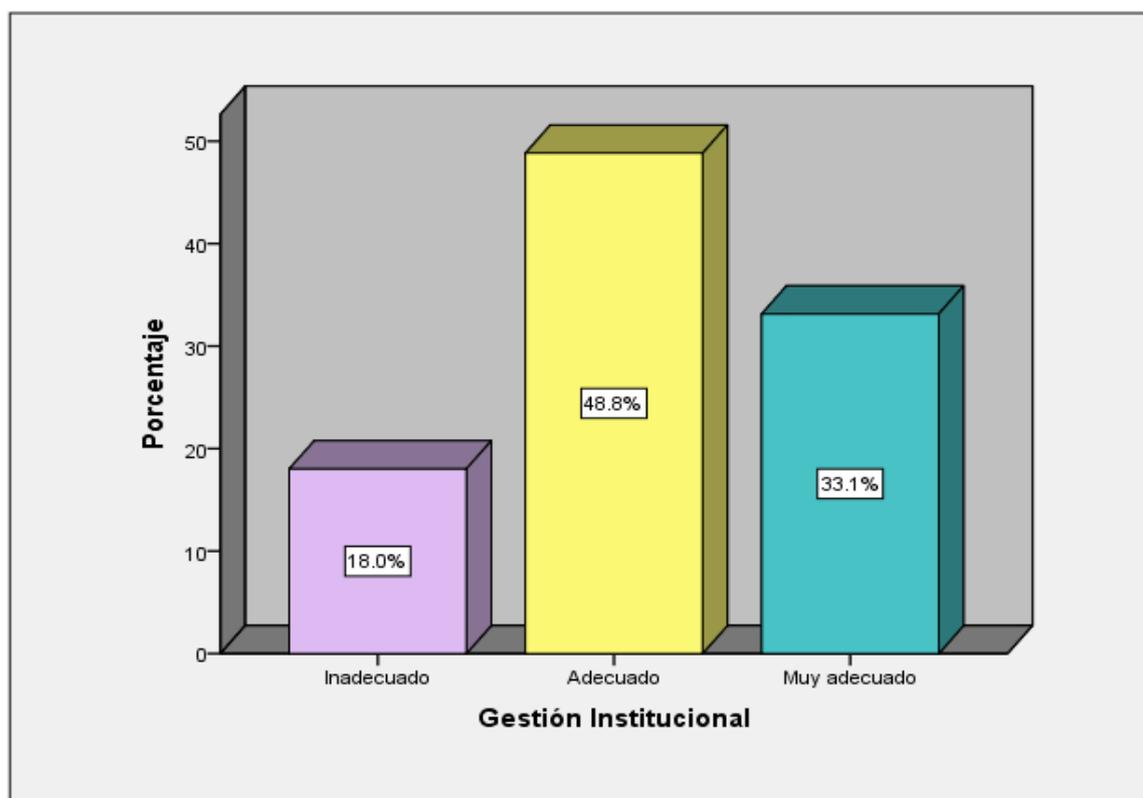
*Figura 5.* Percepción de la variable gestión educativa.

En la tabla 12 y figura 5, se percibió el 44,2% de los docentes manifiestan que la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en un nivel adecuado, el 34,9% de los docentes indican un nivel muy adecuado y un 20,9% de los docentes muestran que la gestión educativa es inadecuado.

Tabla 12

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión institución en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Inadecuado	31	18%
Adecuado	84	48.8%
Muy adecuado	57	33.1%
Total	172	100%



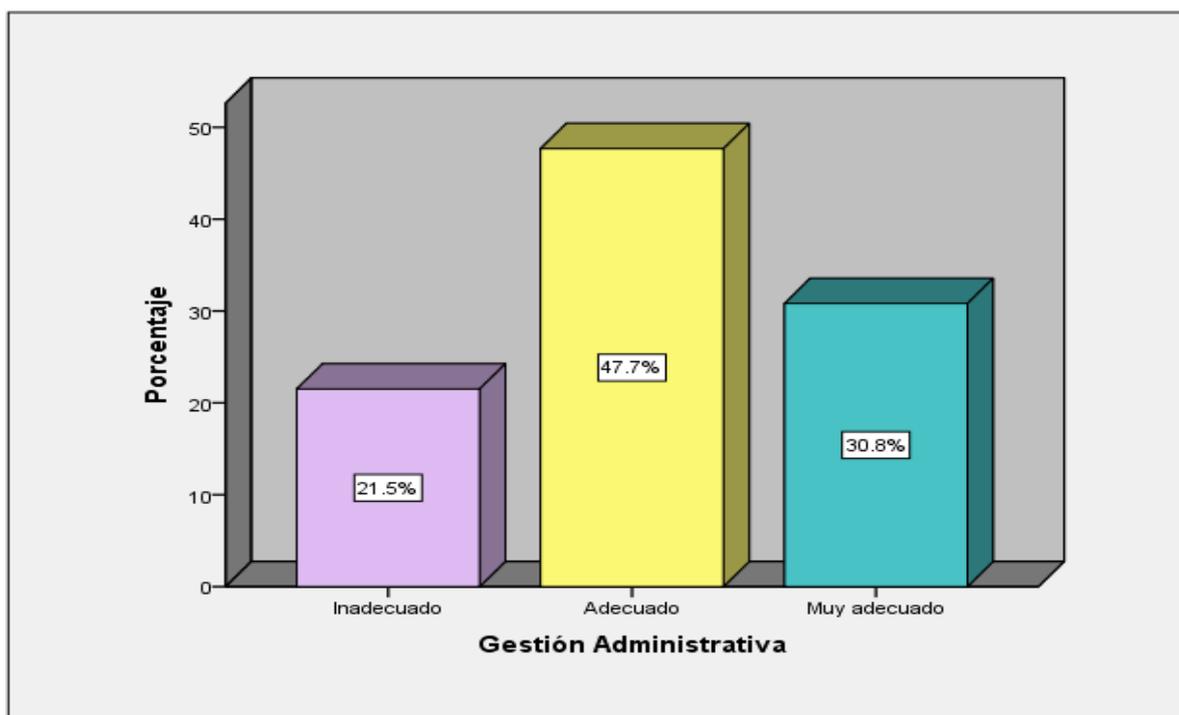
*Figura 6.* Percepción de la dimensión gestión institucional.

En la tabla 13 y figura 6, se percibió el 48,8% de los docentes señalan que la gestión institucional en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en un nivel adecuado, el 33,1% de los docentes indican un nivel muy adecuado y un 18% de los docentes manifiestan que la gestión institucional es inadecuado.

Tabla 13

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión administrativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	37	21.5%
	Adecuado	82	47.7%
	Muy adecuado	53	30.8%
	Total	172	100%



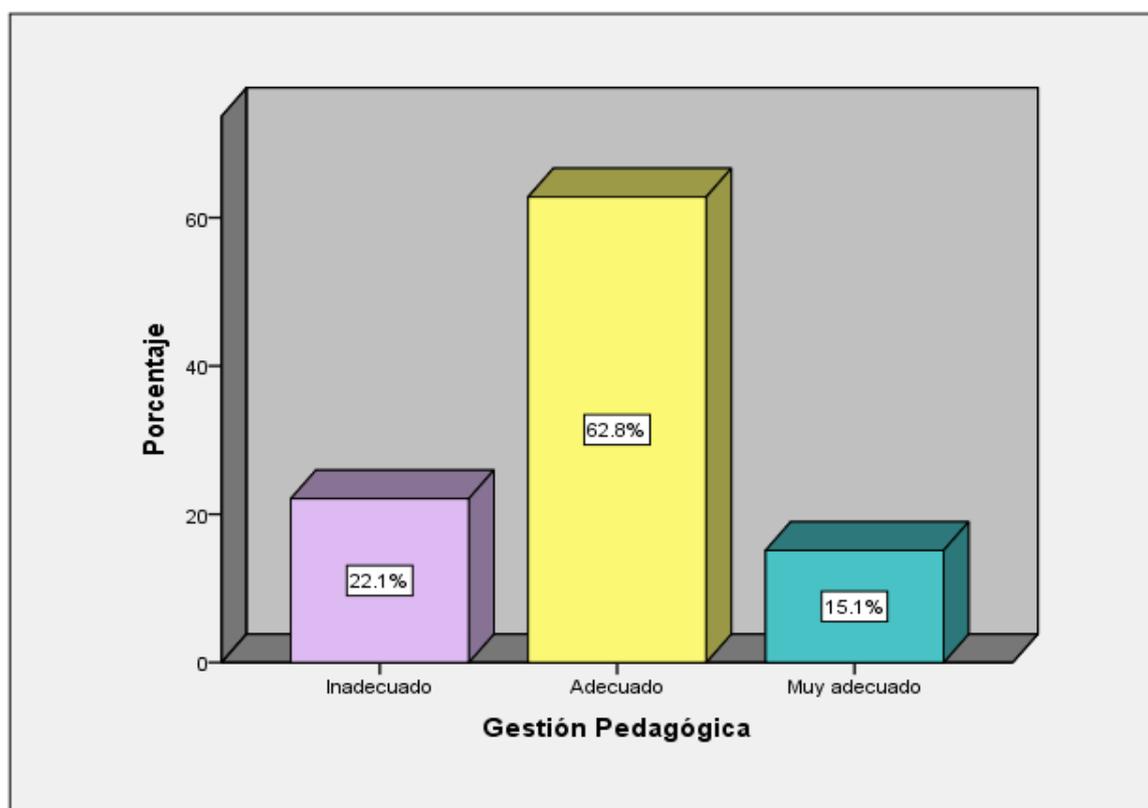
*Figura 7.* Percepción de la dimensión gestión institucional.

En la tabla 14 y figura 7, se observó el 47,7% de los docentes manifiestan que la gestión administrativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en un nivel adecuado, el 30,8% de los docentes indican un nivel muy adecuado y un 21,5% de los docentes muestran que la gestión administrativa es inadecuado.

Tabla 14

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión pedagógica en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	38	22.1%
	Adecuado	108	62.8%
	Muy adecuado	26	15.1%
	Total	172	100%



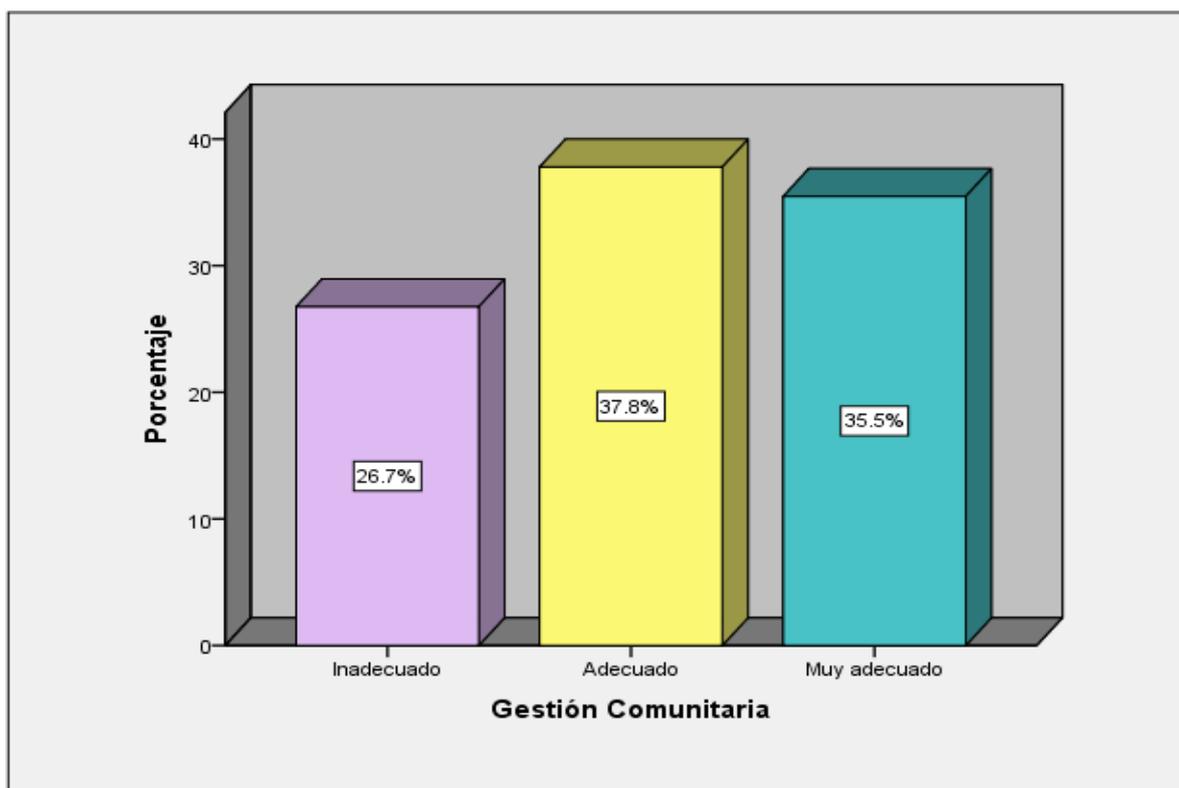
*Figura 8.* Percepción de la dimensión gestión institucional.

En la tabla 15 y figura 8, se observó el 62,8% de los docentes manifiestan que la gestión pedagógica en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en un nivel adecuado, el 22,1% de los docentes indican un nivel inadecuado y un 15,1% de los docentes señalan que la gestión pedagógica es muy adecuado.

Tabla 15

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión de la gestión comunicativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	46	26.7%
	Adecuado	65	37.8%
	Muy adecuado	61	35.5%
	Total	172	100%



*Figura 9.* Percepción de la dimensión gestión comunitaria.

En la tabla 16 y figura 9, se observó el 37,8% de los docentes manifiestan que la gestión comunitaria en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en un nivel adecuado, el 35,5% de los docentes indican un nivel muy adecuado y un 26,7% de los docentes señalan que la gestión comunitaria es inadecuado.

Tabla 16

*Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Directivas	.210	172	.000
Gestión Educativa	.335	172	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.028 y la segunda variable 0.000, en ambos casos mayor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 17

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Habilidades Directivas	Gestión Educativa
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1.000
	Habilidades Directivas	Sig. (bilateral)	.550**
		N	.000
	Gestión Educativa	Sig. (bilateral)	.000
		N	.000
		N	172

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Hipótesis Específica 1

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación "p" no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

Tabla 18

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión institucional en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Habilidades Directivas	Gestión Institucional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.482**
	Habilidades Directivas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	172	172
	Coeficiente de correlación	.482**	1.000
	Gestión Institucional Sig. (bilateral)	.000	.
	N	172	172

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.486$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Hipótesis Específica 2

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

Tabla 19

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Habilidades Directivas	Gestión Administrativa
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.663**
	Habilidades directivas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	172	172
	Coeficiente de correlación	.663**	1.000
	Gestión administrativa Sig. (bilateral)	.000	.
	N	172	172

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.663$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

### Hipótesis Específica 3

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

Tabla 20

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Habilidades Directivas	Gestión Pedagógica
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.634**
	Habilidades Directivas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	172	172
	Gestión Pedagógica Coeficiente de correlación	.634**	1.000
	Gestión Pedagógica Sig. (bilateral)	.000	.
	N	172	172

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.634$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### Hipótesis Específica 4

$H_0$ : No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

$H_a$ : Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación "p" no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

Tabla 21

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.*

		Habilidades Directivas	Gestión Comunitaria
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.412**
	Habilidades Directivas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	172	172
	Coeficiente de correlación	.412**	1.000
	Gestión Comunitaria Sig. (bilateral)	.000	.
	N	172	172

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

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.412$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

## **IV. DISCUSIÓN**

De la presente investigación se encontró que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 7, Magdalena, 2017. Hay una similitud con la de Matos (2013) quien evidenció una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Es decir que el docente debe ser competente en la labor que desempeña dentro de su organización educativa para obtener resultados óptimos con los educandos. Asimismo la teoría de Katz (1955) precisó que los directivos necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cálculo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.(p. 42)

Asimismo en la hipótesis específica 1, se arribó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.486$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 7, Magdalena, 2017. Por lo tanto corroboró Carrasco (2011) concluyó que: existe una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de regular calidad. Se ha aceptado la hipótesis de investigación ( $H_i$ ) y se ha rechazado la hipótesis nula ( $H_0$ ). También UNESCO (2011, p. 76) precisó que: “es la manera organizar a los miembros de la comunidad educativa para cumplir con las actividades encomendadas de nuestra institución educativa”.

Hipótesis específica 2, la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.663$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017. Hay una semejanza con la de Alejos (2015) llegó a las siguientes conclusiones: (a) el 54% de los trabajadores manifiestan que la gestión administrativa es adecuado, (b) el 66% consideran que el clima laboral es regular y (c) el coeficiente de correlación es positiva alta ( $0,769^{**}$ ), indica que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) cumple con ser menor que 0,05. Por lo tanto la gestión administrativa se relaciona con el clima laboral en el Hospital Hipólito Unanue del distrito el Agustino, 2017.

Hipótesis específica 3, la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.634$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017. Hay una semejanza con la de Vargas (2012) obtuvo como resultados: la política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación, el liderazgo participativo inspira confianza a la comunidad educativa, el estilo de gestión pedagógica promueve la intervención activa y voluntaria demostrando coordinación, colaboración y cooperación.

Hipótesis específica 4, la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.412$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017. Hay una semejanza con la Vera (2013) se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las habilidades gerenciales

influyen directamente en la gestión organizacional. Se arribó a la siguiente conclusión: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión organizacional, es decir a mayor habilidad gerencial mejorará la gestión organizacional.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera: Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.
- Segunda: Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.486$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.
- Tercera: Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.663$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.
- Cuarta: Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.634$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

Quinta: Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.412$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera. Se sugiere a la palana directivo, adoptar modelos de gestión de respaldo para compartir la responsabilidad, delegar funciones, donde el trabajo de los directivos y docentes sean compartidos, creando proyectos educativos, y en los mismos puedan asumir diferentes roles, adquirir protagonismo e impulsar a sus colaboradores a lograr el éxito educativo.
- Segunda. Al director, se le recomienda considerar taller de sensibilización a los docente para cumplir con las competencias del desempeño docente, así como evaluar a través de la medición de metas y objetivos cumplidos, la participación de los docentes en el proceso de transformación de las instituciones educativas hacia una organización de alto rendimiento.
- Tercera. Se hace necesario desarrollar acciones educativas en función a mejorar paradigmas en las funciones directivas, además activar y generar conocimientos a través del establecimiento de metas que incluyan la responsabilidad social en todo el ámbito educativo.
- Cuarta. Se sugiere aplicar las habilidades directivas, ya que es necesario seguir propiciando oportunidades de participación de los docentes, valorando sus ideas y aportes no solo en el ámbito educacional; sino además en comisiones y tareas que se involucren directamente con la gestión.
- Quinta. Conociendo la importancia que tiene las habilidades directivas en la gestión directoral esta debe impulsar los cambios necesarios, en la institución educativa desde el P.E.I, para que contribuya a generar el logro de los aprendizajes, mediante el desarrollo de proyectos de innovación o mejora.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anglas, A. (2007). *Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.
- Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para directivos*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Venezuela: Ediciones UPEL.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Campos E., Loza Ch. (2011). *Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos (3a ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2º ed.)*. México: McGraw-Hill.

- Choque, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Da Silva, A. (2012). *Administración y Planificación*. España: Mc Gran
- Fernández, L. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes* (Tesis de maestría). Tecana American University, Estados Unidos.
- Guadalupe, A. (noviembre, 2000). La imaginación al poder. *Credencial*, 61-65.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hellrieger, D., y Slocum, J. (1974). *Organizational climate: measures, research and contingencies*. Estados Unidos: Academy of Management Journal.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Michigan, Estados Unidos: Universidad de Michigan.
- Koontz y Wehrich (2014). *Elementos de administración*. México: Mac Graw Hill.
- Londoño, C. (1996). Un enfoque para la capacitación gerencial. *Revista Universidad Eafit*, 101, 25-37.
- Marcelo, W. (2012). *Gestión Educativa*. Lambayeque, Perú: Universidad Pedro Ruíz Gallo.

- Madrigal, B. (2005). *Habilidades directivas*. (2da ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Obregón, N. (2002). *Influencia del currículo y del sistema de soporte de calidad educativa de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la U.N.F.V.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Marcos, Perú.
- Pérez M. y Rosales R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones* (3ra ed.). México: Prentice Hall.
- Querales, M. (2013). *Competencias gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Beloso Chasín, Venezuela.
- Ritzman, P. (2013). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. México: Mac Graw Hill.
- Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008). *Administración*. México. Prentice Hall.
- Sánchez, H. y Reyes, M. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Perú: Mantaro.
- Serra, D. (2014). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. Madrid, España: Paraninfo.
- Stoner J. y Freeman R. (2008). *Administración*. México: Prentice Hall.
- UNESCO (2011). *Manual para directores de Instituciones Educativas*. Lima: Editorial S.A.C.

Vera, O. (2010). *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna* (Tesis de maestría). Universidad Jorge Basadre Grohman, Perú.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). México: Editorial Pearson.

## **VIII. ANEXOS**

## **Anexo A**

### **Artículo Científico**

#### **Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa**

**Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017.**

María Marleny Zapata Espinoza

Mirko\_61@hotmail.com

#### **Resumen**

La investigación, que se ha titulado: “Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017”; ha dado respuesta al problema: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017? El objetivo general es: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017. La metodología empleada para la elaboración de esta tesis es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es aplicada con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La población estuvo representada por 200 docentes de dicha institución y la muestra está constituida por 172 docentes de dicha institución mencionada. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que fue aplicado en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017. Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

Palabras claves: Habilidades directivas, habilidad conceptual, habilidad humana, habilidad técnica y la gestión educativa.

### Abstract

The research, which is titled: "3, management skills and educational management in the Miguel Grau of the network educational institution Magdalena." 2017 "; It has responded to the problem: what is the relationship between the management skills and educational management in the educational institution Miguel Grau of the network 3, Magdalena, 2017? The general objective is to: determine the relationship between the managerial skills and the educational management in the educational institution Miguel Grau of the network 3, Magdalena, 2017. The methodology used in the preparation of this thesis is related to the quantitative approach. The research is applied with a descriptive level, given that is oriented to knowledge of the reality as is presented in a temporary space situation. The design of the research is not experimental or correlational cross-section. The population was represented by 200 teachers from the institution and the sample consists of 172 teachers from the mentioned institution. The survey technique was applied and the instrument is the questionnaire that was applied in the Miguel Grau of the network 3, Magdalena educational institution. 2017. Among the most important results obtained with the statistical test according to the test of Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.550$ ) indicating a correlation positive moderate, in addition the value of  $P = 0.001$  is less at the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis ( $H_0$ ) assuming that there is a significant relationship between the managerial skills and the educational management in the educational institution Miguel Grau of the network 3, Magdalena, 2017.

Key words: management skills, conceptual ability, human ability, technical skills and educational management.

### Introducción

Por tal motivo se observó que en la Red 3, los docentes debido a las condiciones donde desarrolla la función docente, en ambiente con poca iluminación, sin mantenimiento, con poca ventilación, donde el docente considera que la retribución económica recibida no está acorde a la labor realizada; de la misma manera el ambiente laboral se torna tenso en muchas ocasiones, la comunicación de los directores es vertical y no horizontal como se debe realizar, no existen buena relaciones interpersonales entre los docentes, los directores no realizan

coordinaciones para las supervisiones, y las realizan de manera arbitraria. De lo descrito el docente no se siente motivado ni identificado con la institución educativa, no es motivado por el director ante los logros alcanzados en el periodo educativo; asimismo, no siente motivación por mejorar su desarrollo personal y profesional; de la misma manera, se observa a los directores pasivos, que solo están preocupados por su bienestar y desarrollo personal, dejando de lado la realización de mejoras en la institución educativa, no planifica el desarrollo de actividades, muchas veces avalado por la falta de supervisión de la UGEL. El personal de las oficinas a su vez informan en detalle de todo cuanto acontece a la directora y promotora, desconfianza entre directivos, poco acercamiento entre los directivos y los profesores, tanto para asesoramiento técnico pedagógico como en el aspecto social. Ausencia de gestos de estímulos, motivacionales y reuniones de coordinación. Por tal motivo se plantea el siguiente problema.

### **Antecedentes del problema**

Alejos (2015) en su tesis titulada: “Gestión administrativa y el clima laboral en el Hospital Hipólito Unanue del distrito el Agustino, 2017”, Cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo constituida por 70 personas de la zona administrativa, la muestra estuvo constituida por la misma cantidad de la población y el muestreo fue de tipo no probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) el 54% de los trabajadores manifiestan que la gestión administrativa es adecuado, (b) el 66% consideran que el clima laboral es regular y (c) el coeficiente de correlación es positiva alta (0,769\*\*), indica que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) cumple con ser menor que 0,05. Por lo tanto la gestión administrativa se relaciona con el clima laboral en el Hospital Hipólito Unanue del distrito el Agustino, 2017.

Vera (2013) en su tesis para obtener grado de Magister titulado: “Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna”. El propósito fue determinar la Influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. El tipo de investigación fue básica con un nivel descriptivo, el diseño es no experimental de corte transversal, la población estuvo constituida por 160 trabajadores, la técnica de estudio fue una encuesta de tipo cuestionario. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las habilidades gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Se arribó a la siguiente conclusión: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión organizacional, es decir a mayor habilidad gerencial mejorará la gestión organizacional.

### **Revisión de literatura**

Katz citado por Robbins (2010) definió que: Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente “ordenan”, y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24). Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. Hellriegel (2009) manifestó: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales es en diversas organizaciones” (p.5). Al respecto, habilidad la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de instrucciones, destrezas y cualidades en la ocupación de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

UNESCO (2000) precisó que: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. A la vez puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales” (p. 16). Se entiende que son procesos que se dan en una organización asociados con personas de diferentes características que dan sus alcances para cumplir las actividades programadas del año lectivo. Choque (2005) definió que: Es una actividad que realizan los directivos para una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (p. 110). El cambio en la Institución Educativa, es necesario que participen la comunidad organizada, los gobiernos locales, la comunidad educativa, entidades del Estado. En la actualidad las personas que van a conducir o ser responsables de la gestión educativa, tienen que comprometerse a cambiar las actitudes negativas. La metodología empleada para la elaboración de esta tesis es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es aplicada con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La población estuvo representada por 200 docentes de dicha institución y la muestra está constituida por 172 docentes de dicha institución mencionada. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que fue aplicado en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena. 2017.

## **Resultados**

En la tabla 8 y figura 1, se percibió el 49,4% de los docentes manifiestan que las habilidades directivas en las institución educativa Miguel Grau de la Red 7, Magdalena, 2017, se ubican en el nivel favorable, el 32% de los docentes muestran un nivel muy favorable y un 18,6% de los docentes señalan que las habilidades directivas son desfavorable. En la tabla 12 y figura 5, se percibió el

44,2% de los docentes manifiestan que la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017, se ubican en un nivel adecuado, el 34,9% de los docentes indican un nivel muy adecuado y un 20,9% de los docentes muestran que la gestión educativa es inadecuado.

## **Discusión**

De la presente investigación se encontró que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 7, Magdalena, 2017. Hay una similitud con la de Matos (2013) quien evidenció una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Es decir que el docente debe ser competente en la labor que desempeño dentro de su organización educativa para obtener resultados óptimos con los educandos. Asimismo la teoría de Katz (1955) precisó que los directivos necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cálculo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.(p. 42)

## **Conclusiones**

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.550$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.

## Referencias

- Alejos. (2015). *Gestión administrativa y el clima laboral en el Hospital Hipólito Unanue del distrito el Agustino* (Tesis de maestría). Perú.
- Choque, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- UNESCO (2011). *Manual para directores de Instituciones Educativas*. Lima: Editorial S.A.C.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Estados Unidos: Universidad de Michigan.
- Vera, O. (2010). *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna* (Tesis de maestría). Universidad Jorge Basadre Grohman, Tacna, Perú.

### Anexo B: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa de la Red 3, Magdalena, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en las instituciones educativas de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión educativa en las instituciones educativas Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión institucional en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión pedagógica en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.</p>	<b>Variable 1: Habilidades directivas</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Competencias conceptuales	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de funcionamiento Orientación al personal Planificación	1,2,7,4,5,6,7,8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable 56 - 74 Favorable 75 - 93 Muy favorable 94 - 113
			Competencias humanas	Incentiva al personal Fomenta buena relación Copera con el personal Facilita información Conduce a su grupo Desarrolla las actividades administrativas	9,10,11,12,13,14,15,16,17		
			Competencias técnicas	Demuestra interés Orienta las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple sus metas	18,19,20,21,22,23,24,25,26		
			<b>Variable 2: Gestión educativa</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Gestión institucional	Organización Formas de	1,2,7,4	Nunca(1) Casi nunca(2)	Inadecuado 62 - 88

Magdalena, 2017?	directivas y la gestión comunitaria en la institución educativa Miguel Grau de la Red 3, Magdalena, 2017.	Red 3, Magdalena, 2017.		relacionarse Normas explícitas e implícitas	5,6	Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)	Adecuado 89 - 105 Muy adecuado 106 - 113
			Gestión administrativa	Recursos humanos, materiales y económicos. Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones.	7,8,9 10,11,12		
			Gestión pedagógica	Planificación, evaluación y certificación. Desarrollo de prácticas pedagógicas Actualización y desarrollo personal Actualización y desarrollo personal	17,14 15,16,17 18,19		
			Gestión comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad Padres y madres de familia. Organización de la localidad	20,21,22 27,24 25,26		

**METODOLOGÍA****Tipo de investigación:** Sustantiva**Diseño:** No experimental – corte transversal**Método:** Hipotético - deductivo**Población:** 200 docentes**Muestra:** 171 trabajadores.**Muestreo:** Probabilística

## Anexo C

### INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de las habilidades directivas. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

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

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas. Respecto a la labor que realiza como directivo de la institución educativa, usted:

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales</b>					
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.					
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizaciones.					
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.					
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.					
8	Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.					
	<b>DIMENSIÓN 2. Competencias humanas</b>	1	2	3	4	5
9	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.					
10	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.					
11	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.					
12	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	Facilita información entre el personal a su cargo.					
14	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	Están dispuestos a aceptar las críticas de sus compañeros.					
17	Eres capaz de situarte en el campo de los demás para comprenderlo.					
	<b>DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas</b>	1	2	3	4	5
18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la					

	organización.					
21	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.					
22	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.					
23	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.					
24	Logras los resultados esperados y aportas valor en actividades con repercusión estratégica.					
25	Logras los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.					
26	Planificas tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación y consigues alcanzar objetivos con especificaciones generales					

## INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del directivo. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

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

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas. Respecto a la labor que realiza como directivo de la institución educativa, usted:

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1. Gestión institucional</b>					
1	El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.					
2	El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.					
3	El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.					
4	El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.					
5	El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.					
6	El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica.					
	<b>DIMENSIÓN 2. Gestión administrativa</b>	1	2	3	4	5
7	El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.					
8	El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y la aula de innovación.					
9	El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.					
10	El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.					
11	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.					
12	El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.					
	<b>DIMENSIÓN 3. Gestión pedagógica</b>	1	2	3	4	5
13	El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno.					
14	El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.					
15	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.					
16	El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.					

17	El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula.					
18	La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógico.					
19	El director incentiva y promueve a participar a las capacitaciones dada por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control.					
	<b>DIMENSIÓN 4. Gestión comunitaria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.					
21	El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.					
22	El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida.					
23	El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.					
24	El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.					
25	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.					
26	El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.					

## Base de dato de la prueba piloto de las habilidades directivas

	HABILIDADES DIRECTIVAS																										
	Competencias conceptuales								Competencias humanas									Competencias técnicas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	
2	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3		
3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	
6	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	
7	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	
8	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
9	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	
10	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	
11	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	4	1	2	2	3	1	2	1	2	
12	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
13	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	
14	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	
15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
16	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	
17	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	
18	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
19	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
20	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	

## Resultado de la confiabilidad de las habilidades directivas

## Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	26

## Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	91,4000	212,884	,682	,940
VAR00002	90,7000	207,379	,780	,939
VAR00003	91,6000	219,621	,325	,945
VAR00004	91,2500	213,776	,618	,941
VAR00005	91,0000	212,105	,770	,939
VAR00006	91,2500	206,618	,757	,939
VAR00007	90,7500	215,039	,697	,940
VAR00008	91,9000	230,200	,023	,947
VAR00009	90,9500	221,103	,449	,943
VAR00010	91,0000	213,579	,610	,941
VAR00011	92,8500	239,608	-,268	,954
VAR00012	90,9500	210,787	,739	,939
VAR00013	91,4500	211,313	,744	,939
VAR00014	91,0000	218,000	,518	,942
VAR00015	91,8000	213,432	,624	,941
VAR00016	91,4500	207,418	,795	,939

VAR00017	91,2000	210,589	,753	,939
VAR00018	91,2500	220,408	,431	,943
VAR00019	91,3500	216,029	,664	,941
VAR00020	91,2000	202,379	,913	,937
VAR00021	91,1500	206,239	,833	,938
VAR00022	91,6000	218,989	,534	,942
VAR00023	91,4500	211,839	,853	,939
VAR00024	90,9000	210,937	,710	,940
VAR00025	91,4500	211,839	,853	,939
VAR00026	90,9000	210,937	,710	,940

### Base de dato de la gestión educativa

	Gestión educativa																									
	Gestión institucional						Ges. Administrativa					Gestión pedagógica							Gestión comunitaria							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
6	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
7	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	3	3
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
11	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	1	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3
12	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
13	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
17	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
18	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	3	3

### Resultado de la confiabilidad de la gestión educativa

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	26

## Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	93,3500	199,924	,769	,968
VAR00002	93,3000	194,642	,755	,967
VAR00003	93,2000	199,011	,838	,968
VAR00004	93,0500	199,208	,424	,970
VAR00005	93,2500	190,618	,904	,966
VAR00006	93,3000	188,537	,898	,966
VAR00007	93,4500	199,103	,540	,969
VAR00008	93,2500	199,882	,942	,967
VAR00009	93,5500	186,997	,907	,966
VAR00010	93,4500	196,576	,678	,968
VAR00011	93,3500	199,924	,769	,968
VAR00012	93,4500	189,524	,809	,967
VAR00013	93,2500	189,671	,869	,966
VAR00014	93,3500	188,239	,777	,967
VAR00015	93,4500	191,418	,636	,969
VAR00016	93,7000	189,379	,808	,967
VAR00017	93,4500	194,471	,646	,968
VAR00018	93,3000	182,747	,957	,966
VAR00019	93,0000	194,211	,849	,967
VAR00020	93,6000	199,095	,602	,968
VAR00021	93,5500	202,682	,470	,969
VAR00022	93,4500	194,471	,646	,968
VAR00023	93,3000	182,747	,957	,966
VAR00024	93,0000	194,211	,849	,967
VAR00025	93,6000	199,095	,602	,968
VAR00026	93,5500	202,682	,470	,969

## **Anexo D**

### **Certificados de validez de contenido**

		HABILIDADES DIRECTIVAS																													
		Competencias conceptuales								Competencias humanas									Competencias técnicas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
1		3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	25	73	
2		5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
3		4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
4		3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89	
5		4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
6		3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
7		3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
8		4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89	
9		4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
10		4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	26	87	
11		1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
12		3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	25	73	
13		5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
14		4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
15		3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89	
16		4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
17		3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
18		3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
19		4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89	
20		4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
21		4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	26	87	
22		1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
23		3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	25	73	
24		5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
25		4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
26		3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89	
27		4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
28		3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
29		3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
30		4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89	
31		4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
32		4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	26	87	
33		1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
34		3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	25	73	
35		5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108

36	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
37	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
38	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
39	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
40	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
41	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
42	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
43	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
44	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
45	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
46	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
47	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
48	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
49	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
50	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
51	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
52	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
53	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
54	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
55	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
56	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
57	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
58	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
59	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
60	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
61	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
62	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
63	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
64	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
65	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
66	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
67	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
68	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
69	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
70	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
71	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
72	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108

73	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
74	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
75	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
76	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
77	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
78	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
79	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
80	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
81	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
82	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
83	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
84	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
85	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
86	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
87	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
88	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
89	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
90	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
91	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
92	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
93	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
94	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
95	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
96	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
97	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
98	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
99	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
100	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
101	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108
102	4	5	3	4	4	5	5	4	34	4	4	2	5	3	4	3	4	4	33	4	4	4	4	3	4	5	4	5	37	104
103	3	4	3	4	4	3	4	3	28	4	4	1	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	89
104	4	4	5	5	5	5	5	3	36	4	4	1	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41	113
105	3	5	4	4	5	4	5	2	32	4	5	1	5	4	5	3	5	4	36	4	4	5	5	4	4	5	4	5	40	108
106	3	4	5	4	4	2	3	2	27	3	3	4	4	4	4	2	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32	90
107	4	5	3	3	4	3	4	4	30	5	5	1	3	3	3	3	3	3	29	3	4	3	3	3	3	4	3	4	30	89
108	4	5	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	5	4	3	4	3	5	36	4	3	4	4	3	4	5	4	5	36	104
109	4	4	4	5	4	4	4	2	31	4	4	2	3	4	4	2	3	4	30	4	3	3	2	2	3	3	3	3	26	87
110	1	1	1	1	3	2	4	3	16	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	4	1	2	2	3	1	2	1	2	18	56
111	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	3	3	2	4	2	3	2	25	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25	73
112	5	5	2	3	4	5	5	3	32	5	5	2	5	5	5	4	5	4	40	3	4	5	5	5	4	3	4	3	36	108





	Gestión educativa																														
	Gestión institucional						Ges. Administrativa						Gestión pedagógica						Gestión comunitaria												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26					
1	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
2	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
3	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
5	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
6	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
7	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
8	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
9	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
10	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
11	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
12	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
13	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
14	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
15	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
16	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
17	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
18	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
19	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
20	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
21	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
22	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
23	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
25	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
27	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
28	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
29	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
30	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
31	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
32	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
33	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
34	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
35	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
36	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100

37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	28	102	
38	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
39	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
40	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
41	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
42	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
43	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
44	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
45	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
46	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
47	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
49	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
50	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
51	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
52	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
53	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
54	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
55	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
56	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
57	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
58	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
59	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
60	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
61	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
62	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
63	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
64	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
65	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
66	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
67	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
68	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
69	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
70	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
71	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
72	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
73	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
74	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
75	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105

76	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
77	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
78	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
79	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
80	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
81	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
82	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
83	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
84	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
85	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
86	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
87	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
88	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
89	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
90	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
91	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
92	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
93	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
94	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
95	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
96	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
97	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
98	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
99	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
100	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
101	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
102	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
103	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
104	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
105	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
106	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
107	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
108	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
109	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
110	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62

111	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
112	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
113	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
114	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
115	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
116	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
117	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
118	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
119	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
120	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
121	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
122	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
123	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
124	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
125	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
126	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
127	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
128	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
129	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
130	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
131	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
132	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
133	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
134	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
135	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
136	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
137	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
138	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
139	3	3	4	4	4	4	22	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	97
140	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	3	3	24	99
141	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	4	5	4	5	32	3	3	5	4	5	3	3	26	105
142	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	5	4	3	24	4	3	2	3	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	4	30	106
143	3	2	3	4	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	1	2	3	1	3	1	3	14	2	3	3	1	3	2	3	17	62
144	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	2	2	3	3	3	19	67
145	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	4	3	4	4	25	4	4	3	4	4	4	4	27	98
146	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	4	4	4	3	3	24	100
147	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	28	102
148	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	32	4	4	4	5	5	4	4	30	113
149	4	5	4	5	4	5	27	3	4	4	4	4	5	24	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	106
150	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	3	26	100

151	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	4	5	5	4	31	4	3	5	5	4	4	3	28	111
152	5	4	5	4	5	3	26	4	4	4	4	5	4	25	5	4	4	3	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	107
153	3	4	4	4	4	3	22	4	4	3	3	3	4	21	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	3	26	96
154	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	3	27	3	3	4	4	3	3	3	23	97
155	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	5	4	5	3	31	3	4	4	5	3	3	4	26	104
156	4	5	5	4	4	4	26	4	4	5	4	3	4	24	3	2	3	4	5	5	4	26	4	3	5	5	4	4	3	28	104
157	2	3	4	3	2	3	17	3	1	2	3	2	1	12	2	3	1	3	1	3	2	15	3	4	1	3	2	3	4	20	64
158	3	3	3	2	2	3	16	3	2	3	3	2	3	16	2	2	2	2	2	3	3	16	3	4	2	3	3	3	4	22	70
159	4	4	3	4	4	4	23	4	3	4	4	4	4	23	3	3	4	3	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28	99
160	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	3	26	3	4	4	4	3	3	4	25	100
161	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	3	26	100
162	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	4	5	5	4	31	4	3	5	5	4	4	3	28	111
163	5	4	5	4	5	3	26	4	4	4	4	5	4	25	5	4	4	3	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	107
164	3	4	4	4	4	3	22	4	4	3	3	3	4	21	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	3	26	96
165	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	3	27	3	3	4	4	3	3	3	23	97
166	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	5	4	5	3	31	3	4	4	5	3	3	4	26	104
167	4	5	5	4	4	4	26	4	4	5	4	3	4	24	3	2	3	4	5	5	4	26	4	3	5	5	4	4	3	28	104
168	2	3	4	3	2	3	17	3	1	2	3	2	1	12	2	3	1	3	1	3	2	15	3	4	1	3	2	3	4	20	64
169	3	3	3	2	2	3	16	3	2	3	3	2	3	16	2	2	2	2	2	3	3	16	3	4	2	3	3	3	4	22	70
170	4	4	3	4	4	4	23	4	3	4	4	4	4	23	3	3	4	3	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28	99
171	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	3	26	3	4	4	4	3	3	4	25	100
172	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	4	3	26	100

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. Habilidades conceptuales</b>							
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizaciones.	✓		✓		✓		
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.	✓		✓		✓		
8	Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. Habilidades humanas</b>							
9	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	✓		✓		✓		
10	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	✓		✓		✓		
11	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
12	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
13	Facilita información entre el personal a su cargo.	✓		✓		✓		
14	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		
15	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	✓		✓		✓		
16	Están dispuestos a aceptar las críticas de sus compañeros.	✓		✓		✓		
17	Eres capaz de situarte en el campo de los demás para comprenderlo.	✓		✓		✓		

	<b>DIMENSIÓN 3. Habilidades técnicas</b>	Si	No	Si	No	Si	No
18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓	
19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓	
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓	
21	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	✓		✓		✓	
22	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	✓		✓		✓	
23	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	✓		✓		✓	
24	Logras los resultados esperados y aportas valor en actividades con repercusión estratégica.	✓		✓		✓	
25	Logras los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.	✓		✓		✓	
26	Planificas tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación y consigues alcanzar objetivos con especificaciones generales	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:     Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mrs. GISELDA RIVERA ARELLANO    DNI: 41154085

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

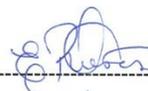
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

22 de 4 del 2017



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión: Gestión institucional</b>							
1	El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
2	El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.	✓		✓		✓		
4	El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.	✓		✓		✓		
6	El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Gestión administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
8	El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y la aula de innovación.	✓		✓		✓		
9	El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.	✓		✓		✓		
10	El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.	✓		✓		✓		
11	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.	✓		✓		✓		
12	El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno.	✓		✓		✓		

14	El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
15	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.	✓		✓		✓	
17	El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula.	✓		✓		✓	
18	La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógico.	✓		✓		✓	
19	El director incentiva y promueve a participar a las capacitaciones dada por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control.	✓		✓		✓	
	<b>Dimensión: Gestión comunitaria</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
20	El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.	✓		✓		✓	
21	El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.	✓		✓		✓	
22	El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida.	✓		✓		✓	
23	El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.	✓		✓		✓	
24	El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.	✓		✓		✓	
25	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.	✓		✓		✓	
26	El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. GISELA RIVERA AREHANO ..... DNI: 41154085 .....

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

22 de 04 del 2017



Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales</b>								
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizaciones.	✓		✓		✓		
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.	✓		✓		✓		
8	Ejecuta las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2. Competencias humanas</b>								
9	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	✓		✓		✓		
10	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	✓		✓		✓		
11	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
12	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
13	Facilita información entre el personal a su cargo.	✓		✓		✓		
14	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		
15	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	✓		✓		✓		
16	Está dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros.	✓		✓		✓		
17	Es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas</b>								
18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		

19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓	
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓	
21	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	✓		✓		✓	
22	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	✓		✓		✓	
23	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	✓		✓		✓	
24	Logra los resultados esperados y aporta valor en actividades con repercusión estratégica.	✓		✓		✓	
25	Logra los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.	✓		✓		✓	
26	Planifica tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación y consigue alcanzar objetivos con especificaciones generales.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Prado Lopez Hugo    DNI: 43313069

Especialidad del validador: Psicólogo

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

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

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



**Firma del Experto Informante.**  
Hugo R. Prado López  
Dr. Ciencias de la Educación  
Mg. Administración  
Abogado Reg. 66589


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Gestión institucional</b>								
1	El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.	/		/		/		
2	El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
3	El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.	/		/		/		
4	El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.	/		/		/		
5	El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.	/		/		/		
6	El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica.	/		/		/		
<b>Dimensión: Gestión administrativa</b>								
7	El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.	/		/		/		
8	El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y la aula de innovación.	/		/		/		
9	El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.	/		/		/		
10	El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.	/		/		/		
11	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.	/		/		/		
12	El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.	/		/		/		
<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>								
13	El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes	/		/		/		

	y su entorno.						
14	El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	/	/	/	/		
15	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.	/	/	/	/		
16	El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.	/	/	/	/		
17	El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula.	/	/	/	/		
18	La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógico.	/	/	/	/		
19	El director incentiva y promueve a participar a las capacitaciones dada por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control.	/	/	/	/		
	<b>Dimensión: Gestión comunitaria</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
20	El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.	/	/	/	/		
21	El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.	/	/	/	/		
22	El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida.	/	/	/	/		
23	El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.	/	/	/	/		
24	El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.	/	/	/	/		
25	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.	/	/	/	/		
26	El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/	/	/	/		

18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	/	/	/	
19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	/	/	/	
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	/	/	/	
21	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	/	/	/	
22	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	/	/	/	
23	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	/	/	/	
24	Logras los resultados esperados y aportas valor en actividades con repercusión estratégica.	/	/	/	
25	Logras los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.	/	/	/	
26	Planificas tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación y consigues alcanzar objetivos con especificaciones generales	/	/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Prado Lopez Hugo    DNI: 43313069

Especialidad del validador: Metodologo

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

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

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

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

Hugo R. Prado López  
 Dr. Ciencias de la Educación  
 Mg. Administración  
 Abogado Reg. 69583

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales</b>								
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizaciones.	✓		✓		✓		
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.	✓		✓		✓		
8	Ejecuta las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2. Competencias humanas</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	✓		✓		✓		
10	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	✓		✓		✓		
11	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
12	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
13	Facilita información entre el personal a su cargo.	✓		✓		✓		
14	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		
15	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	✓		✓		✓		
16	Está dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros.	✓		✓		✓		
17	Es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		

19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓	
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓	
21	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	✓		✓		✓	
22	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	✓		✓		✓	
23	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	✓		✓		✓	
24	Logra los resultados esperados y aporta valor en actividades con repercusión estratégica.	✓		✓		✓	
25	Logra los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.	✓		✓		✓	
26	Planifica tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación y consigue alcanzar objetivos con especificaciones generales.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Lederman Cerdas Mildred Jenica DNI: 09936465

Especialidad del validador: Dra. en Administración de la Educación

06 de 05 del 2017

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

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



*[Handwritten Signature]*

Firma del Experto Informante.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión: Gestión institucional</b>							
1	El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
2	El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
3	El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.	✓		✓		✓		
4	El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.	✓		✓		✓		
6	El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Gestión administrativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
8	El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y la aula de innovación.	✓		✓		✓		
9	El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.	✓		✓		✓		
10	El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.	✓		✓		✓		
11	El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.	✓		✓		✓		
12	El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes	✓		✓		✓		

	y su entorno.						
14	El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
15	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.	✓		✓		✓	
17	El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula.	✓		✓		✓	
18	La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógico.	✓		✓		✓	
19	El director incentiva y promueve a participar a las capacitaciones dada por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control.	✓		✓		✓	
	<b>Dimensión: Gestión comunitaria</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
20	El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.	✓		✓		✓	
21	El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.	✓		✓		✓	
22	El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida.	✓		✓		✓	
23	El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.	✓		✓		✓	
24	El director hace alianza con los padres de familia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.	✓		✓		✓	
25	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.	✓		✓		✓	
26	El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Pedresma Cuadros Mildred Jénica    DNI: 09936465

Especialidad del validador: Dra. en Administración de la Educación

06 de 05 del 2017

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



[Firma]  
Firma del Experto Informante.

**Jurado calificador**



**Dr. Sebastián Sánchez Díaz**  
Presidente del jurado



**Mgtr. Janet Marisol Valdivieso Gonzales**  
Secretario del jurado



**Mgtr. Edith Gissela Rivera Arellano**  
Vocal del jurado