



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO**  
**EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS**  
**DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA**  
**CIUDAD DE PUNO, 2023**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**EUFRACIO ANTOLIN CHAMBILLA ILLACHURA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**


**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO**  
**EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS**  
**DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA**  
**CIUDAD DE PUNO, 2023**


**TESIS PRESENTADA POR:**  
**EUFRACIO ANTOLIN CHAMBILLA ILLACHURA**


**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**

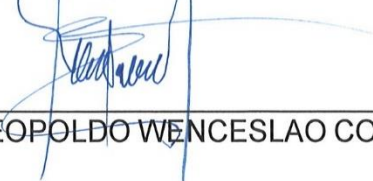
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE DEL JURADO** :   
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

**MIEMBRO DEL JURADO** :   
Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER

**MIEMBRO DEL JURADO** :   
Dr. ARNALDO YANA TORRES

**ASESOR DE TESIS** :   
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** : GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 459-2024-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 26 de noviembre del 2024

#### VISTOS:

El expediente N° 2024-012548, presentado por el (la) Bachiller **CHAMBILLA ILLACHURA EUFRACIO ANTOLIN**, con número de DNI. **01224791**, asignado (a) con código de matrícula **22028307**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Filial Puno.

#### CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bach. **CHAMBILLA ILLACHURA EUFRACIO ANTOLIN**, con número de DNI. **01224791**, asignado (a) con código de matrícula **22028307**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, ha solicitado fecha, hora y modalidad de sustentación de la Tesis titulada: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32** y;

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 02 de setiembre del 2024. Establece la fecha de sustentación; habiendo para el efecto cumplido los requisitos establecidos en el reglamento para la Obtención del Grado Académico de Magíster/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Artículo 66 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Postgrado es un trabajo de investigación original y crítico, de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR EXPEDITO** para la Sustentación de la Tesis titulada: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023** Elaborado por el (la) Bachiller **CHAMBILLA ILLACHURA EUFRACIO ANTOLIN**. Integrado por los siguientes docentes:

Presidente del Jurado	:	Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
Miembro del Jurado	:	Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER
Miembro del Jurado	:	Dr. ARNALDO YANA TORRES
Asesor de Tesis	:	Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**ARTÍCULO SEGUNDO. -** El proceso de la Sustentación de la Tesis en mención, se llevará a cabo:

Fecha	:	Martes 03 de diciembre del 2024
Hora	:	04:00 p.m.
Lugar	:	Aula N° 310 EPG - UANCV - JULIACA

A cuya finalización el Jurado registrará los resultados en el Libro de Actas de Sustentación de Tesis de Maestría con el grado **MAGISTER** de los estudiantes que ingresaron antes a la aprobación de la ley Universitaria N° 30220.

**ARTÍCULO TERCERO. -** Elévese la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
DIRECTOR (O)

Cc./Archiv. EPG (01)  
Interesado (01)  
Cargo (01)  
Jurados (03)  
Asesor (01)  
Expediente (01)  
LWCC/insv



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



### RESOLUCION DIRECTORAL N°0225 - 2024 - USA-EPG/UANCV

Juliaca, 27 de marzo del 2024.

#### VISTOS:

El expediente N° 03504 de fecha 20 de marzo del 2024, presentado por el (la) Bachiller **EUFRACIO ANTOLIN CHAMBILLA ILLACHURA** con DNI N° **01224791**, código de matrícula **22028307**, quien solicita resolución de aprobación de proyecto de tesis titulado: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**, para optar el grado de **MAGISTER** en **EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Sede Puno.

#### CONSIDERANDO:

Que, en el Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico de actualidad de alto valor científico.

Que, según Resolución N° 0555-2019-UANCV-CU-R, de fecha 08 de noviembre del 2019, se aprueba el Reglamento para la obtención del grado académico de Magister, Maestro, Doctor y Titulación de los Programas de Segunda Especialidad Profesional de la Escuela de Posgrado.

Que, el **Art. 17**, establece que la aprobación del proyecto de investigación de tesis para la obtención de grados académicos de Magister, Maestro, Doctor se inicia con la presentación del proyecto de investigación de tesis según corresponda, en forma individual y conforme a las recomendaciones de la Escuela de Posgrado y estándares de la investigación científica, tecnológica y humanística.

Que, en el **Art. 60**, señala que la fecha límite para la presentación del borrador de tesis es de 02 años contados desde la emisión de la resolución de aprobación del proyecto de tesis, vencido el plazo máximo el candidato a Magister, Maestro o Doctor deberá presentar un nuevo proyecto de investigación de tesis.

Que, el **Art. 21**, establece que el Director de la Escuela de Posgrado y el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, nominarán por sorteo a 03 docentes miembros del comité de investigación.

Que, mediante oficio circular N° 1316-2023-USA-EPG/UANCV-J, de fecha 29 de diciembre del 2023, se nombra al Comité de Investigación del proyecto de tesis conformado por los siguientes docentes:

Presidente : **Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE**  
Primer Miembro : **Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER**  
Segundo Miembro : **Mgtr. ARNALDO YANA TORRES**  
Asesor : **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**

Que, con registro N° 003687, de fecha 20 de Marzo del 2024, el Comité de Investigación del proyecto de tesis titulado: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023** cumple con los lineamientos y contenidos establecidos en reglamento de grado de investigación conducentes al grado académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV.

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "j" del artículo 17 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado y en el artículo 76 del Estatuto Universitario;

#### SE RESUELVE:

**PRIMERO: APROBAR**, el Proyecto de investigación de Tesis de maestría y **AUTORIZAR** el desarrollo de la Tesis, titulado: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023** para obtener el grado académico de **MAGISTER** en **EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, de la UANCV.

**SEGUNDO: ELEVAR** al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Vicerrectorado de Investigación, Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento y cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
DIRECTOR (e)

c.c/CARGO (01)  
ARCHIVO EPG-2024 (01)  
INTERESADO (01)  
LWCC/arch



## HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE


### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	8%
2	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	4%
3	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	<a href="https://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://repositorio.uancv.edu.pe">repositorio.uancv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%



## Metadatos complementarios

<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	
HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	EUFRACIO ANTOLIN CHAMBILLA ILLACHURA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01224791
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0003-7812-9445">https://orcid.org/0009-0003-7812-9445</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6809-0650">https://orcid.org/0000-0002-6809-0650</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	EDUARDO MIRANDA QUISBER
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02142836
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-5096-0662">https://orcid.org/0000-0002-5096-0662</a>
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	ARNALDO YANA TORRES
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	41414676
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6740-5024">https://orcid.org/0000-0002-6740-5024</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: Puno Distrito: Puno</p> <p>Coordenadas: Latitud: -15.841243911925991 Longitud: -70.02092859007702</p> <p><a href="https://maps.app.goo.gl/g2cjeFKNHcT42Tet9">https://maps.app.goo.gl/g2cjeFKNHcT42Tet9</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Setiembre 2023 – Diciembre 2024
URL de disciplinas OCDE	<p><b>Ciencias de la educación</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a></p> <p><b>Educación general (incluye capacitación, pedadogía)</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA "NESTOR CÁCERES VELASCO"  
ESCUELA DE POSTGRADO

*Dr. Segundo Ortiz Cansaya*  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN



### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo EUFRACIO ANTOLIN CHAMBILLA ILLACHURA, identificado con DNI Nro. 01224791 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 23 de Enero del 2025

  
Firma del Asesor  
(obligatoria)

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



## DEDICATORIA

A mis valiosos padres GENARO Y ALBERTA, quienes iluminan nuestra senda desde el edén, a mis hermanos PAULINA, FAUSTINA, ANASTACIO, ANDRES y SILVERIO; a mi hijo DENNYS VLADIMIR y a mi hermana BALVINA quienes desde el reino celestial me dan mucha fuerza y fortaleza para culminar el presente trabajo de investigación en mi formación profesional; de igual forma por su apoyo moral e incondicional en cada momento a mi hijo DEIVIS BLADY.



## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de la Escuela de Posgrado en Educación, a mis docentes formadores quienes guiaron el presente trabajo de investigación.

Al Dios Todo poderoso por su ayuda y por darme las fuerzas durante mi trabajo de investigación, del mismo modo a mi Asesor Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari, por sus conocimientos e información que me permitieron culminar mi tesis.



## ÍNDICE DE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xvii

### CAPÍTULO I

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problema general .....	3
1.2.2. Problemas específicos .....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.4. OBJETIVOS .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.7. HIPÓTESIS .....	8
1.7.1. Hipótesis general.....	8
1.7.2. Hipótesis específicas.....	8
1.8. VARIABLES E INDICADORES .....	9



1.8.1.	Conceptualización de variables .....	9
1.8.2.	Operacionalización de variables .....	9

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
2.1.1.	Antecedentes internacionales .....	11
2.1.2.	Antecedentes nacionales .....	14
2.1.3.	Antecedentes regionales o locales .....	16
2.2.	BASES TEÓRICAS .....	19
2.2.1.	Habilidades gerenciales de los directivos .....	20
2.2.1.1.	Competencias .....	20
2.2.1.2.	Competencias gerenciales .....	21
2.2.1.3.	Características del gerente educativo .....	21
2.2.1.4.	Habilidades conceptuales .....	21
2.2.1.5.	Habilidades técnicas .....	22
2.2.1.6.	Habilidades humanas .....	22
2.2.2.	Desempeño directivo .....	23
2.2.2.1.	Desempeños .....	23
2.2.2.2.	El liderazgo y la actitud .....	24
2.2.2.3.	Liderazgo pedagógico .....	25
2.3.	MARCO CONCEPTUAL .....	26
2.3.1.	Concepto de habilidades gerenciales .....	26
2.3.2.	Desempeño gerencial .....	26
2.3.3.	Desempeño organizacional .....	26
2.3.4.	Capacidad .....	26



2.3.5. El trabajo en equipo..... 27

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN..... 28

3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN..... 28

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 28

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN ..... 28

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... 29

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA..... 30

    3.6.1. Población..... 30

    3.6.2. Muestra ..... 31

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 33

    3.7.1. Técnica..... 33

    3.7.2. Instrumento ..... 33

3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO..... 33

    3.8.1. Validez..... 34

    3.8.2. Confiabilidad..... 34

3.9. PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE DATOS..... 36

3.10. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS36

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS**

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .  
..... 38

    4.1.1. Relación entre habilidades gerenciales y desempeño directivo ..... 47



4.1.2.	Relación entre habilidades conceptuales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	49
4.1.3.	Relación entre habilidades conceptuales y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. ....	51
4.1.4.	Relación entre habilidades humanas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. ....	53
4.1.5.	Relación entre habilidades humanas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. ....	55
4.1.6.	Relación entre habilidades técnicas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	57
4.1.7.	Relación entre habilidades técnicas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. ....	59
4.2.	PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	61
4.2.1.	Utilización de la prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra.. .....	61
4.2.2.	Verificación de la hipótesis general .....	62
4.2.3.	Verificación de la primera hipótesis específica .....	65
4.2.4.	Verificación de la segunda hipótesis específica .....	69
4.2.5.	Verificación de la tercera hipótesis específica .....	72
4.2.6.	Verificación de la cuarta hipótesis específica .....	75
4.2.7.	Verificación de la quinta hipótesis específica .....	79
4.2.8.	Verificación de la sexta hipótesis específica .....	82
4.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	85
	CONCLUSIONES.....	87
	RECOMENDACIONES .....	89



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
ANEXOS .....	95



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de variables .....	10
Tabla 2 Población de estudio .....	30
Tabla 3 Muestra de estudio .....	32
Tabla 4 Rangos del coeficiente de correlación Rho de Spearman.....	37
Tabla 5 Distribución bivariado de datos de habilidades gerenciales y desempeño directivo .....	39
Tabla 6 Distribución bivariado de datos de habilidades conceptuales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	41
Tabla 7 Distribución bivariado de datos de habilidades conceptuales y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes .....	43
Tabla 8 Distribución bivariado de datos de habilidades humanas y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	45
Tabla 9 Distribución bivariado de datos de habilidades humanas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.....	47
Tabla 10 Distribución bivariado de datos de habilidades técnicas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	49
Tabla 11 Distribución bivariado de datos de habilidades técnicas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.....	59
Tabla 12 Prueba de normalidad para designar el estadístico de prueba (n > 50) .....	61
Tabla 13 Relación entre las habilidades gerenciales y desempeño directivo...	63
Tabla 14 Correlación entre las habilidades conceptuales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	66



Tabla 15 Correlación entre las habilidades conceptuales y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes .....	70
Tabla 16 Correlación entre las habilidades humanas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	73
Tabla 17 Correlación entre las habilidades humanas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes .....	76
Tabla 18 Correlación entre las habilidades técnicas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	80
Tabla 19 Correlación entre las habilidades técnicas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes .....	83



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de barras de habilidades gerenciales y desempeño directivo ..... 40

Figura 2 Diagrama de barras de habilidades conceptuales y gestión de las condiciones ..... 42

Figura 3 Diagrama de barras de habilidades conceptuales y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes ..... 44

Figura 4 Diagrama de barras de habilidades humanas y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... 46

Figura 5 Diagrama de barras de habilidades humanas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes ..... 48

Figura 6 Diagrama de barras de habilidades técnicas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... 50

Figura 7 Diagramas de barras de habilidades técnicas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes ..... 60

Figura 8 Recta de Regresión entre las habilidades gerenciales y desempeño directivo..... 64

Figura 9 Recta de Regresión entre las habilidades conceptuales y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... 68

Figura 10 Recta de Regresión entre las habilidades conceptuales y orientación de los progresos pedagógicos para la mejora del aprendizaje ..... 71

Figura 11 Recta de Regresión entre las habilidades y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes..... 74

Figura 12 Recta de Regresión entre las habilidades humanas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes..... 78



Figura 13 Recta de Regresión entre las habilidades técnicas y gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes ..... 81

Figura 14 Recta de Regresión entre las habilidades técnicas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes ..... 84



## RESUMEN

La investigación: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023**, se ha diseñado cumplir el **objetivo**: identificar relación de habilidades gerenciales y desempeño directivo en educación secundaria de Puno, 2023. **Metodología**: el estudio es enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal; población 714 colaboradores, muestra 267 docentes tipo probabilístico al azar simple sin reemplazamiento. Los instrumentos han sido validados por juicio de expertos confiables, técnica del coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,897$  y  $\alpha = 0,804$ ). **Resultados**: las habilidades conceptuales se relacionan muy poco (28%), lo mismo las habilidades conceptuales (20%). Las habilidades humanas relacionan significativamente (92%);, las habilidades técnicas se relacionan significativamente (89%) con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, del mismo modo, las habilidades técnicas se relacionan significativamente (76%). **Conclusión**: habilidades gerenciales muestran relación de 95% y desempeño directivo de educación secundaria, ciudad Puno, 2023.

**Palabras Claves:** Habilidades gerenciales y desempeño directivo



## ABSTRACT

Conve this research work titled: **MANAGEMENT SKILLS AND MANAGERIAL PERFORMANCE IN PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS AT THE SECONDARY LEVEL OF THE CITY OF PUNO, 2023**. With the main **Objective**: to determine the relationship of management skills on managerial performance in public educational institutions of the secondary education level of the lake city of Puno, in the year 2023. **Methodology**: statistically, the Spearman Rho rank correlation coefficient, through the **coefficient of determination (p2100)**, shows as a percentage the relationship of one variable on another. The study has a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design, with a population of 714 collaborators, the sample being 267 teachers, the type of simple random most probable sampling without replacement, the technique was the survey and the instrument was the questionnaire, validated by judgment. of experts and very reliable according to the Cronbach's alpha coefficient technique ( $\alpha = 0.897$  and  $\alpha = 0.804$ ). **Results**: conceptual skills have very little relationship (28%) with management of conditions for the improvement of student learning, conceptual skills also have very little relationship (20%) on the orientation of pedagogical processes for the improvement of learning, human skills significantly relationship (92%) with management of the conditions for the improvement of learning, likewise human skills significantly relationship (92%) the orientation of pedagogical processes for the improvement of learning, the Technical skills significantly relationship (89%) the management of conditions for the improvement of learning, in the same way, technical skills significantly relationship (76%) the orientation of pedagogical processes for the improvement of learning. **Conclusion**: management skills significantly relationship (95%)



managerial performance in public educational institutions at the secondary education level of the lake city of Puno, 2023.

**Keywords:** Management skills and managerial performance.



## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación, cuyo título aparece en la tapa consta de cuatro capítulos:

Capítulo I: presentamos la formulación de planteamiento del problema, justificación, objetivos, importancia y alcance, limitaciones y delimitaciones del estudio y la hipótesis y variables.

Capítulo II: marco teórico, antecedentes, bases teóricas son el soporte epistemológico de la investigación y marco conceptual.

Capítulo III: metodología de la investigación, enfoque, método, tipo, nivel, diseño; población y muestra, técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad y diseño estadístico de contrastación de hipótesis.

Capítulo IV: resultados del trabajo, análisis e interpretación, contrastación de hipótesis. Resultados para obtener objetivamente el grado de relación y contrastación de hipótesis.

Finalmente, van las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.



## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Par la ejecución de la presente investigación hemos tomado como referencia 21 instituciones educativas estatales nivel secundario ciudad de Puno, la idea principal es precisar la problemática de la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño directivo del personal que gerencia a los diferentes centros educativos. Obviamente, hemos centrado nuestra investigación encontrar relación entre las variables. Sin embargo, la realidad empírica nos responde indicando, a falta de un manejo adecuado de las habilidades gerenciales no es el ideal; por tanto, la gestión pedagógica es deficiente.

Describiendo el contexto del quehacer educativo, en las diferentes instituciones educativas se presentan problemas de diferente índole. Razón por la que los gerentes educativos deben saber manejar con eficacia, la resolución de conflictos que se producen casi con mucha frecuencia, también el pensamiento visionario de los actuales gerentes educativos, insta al director afianzar el trabajo en equipo; es más, se debe implementar el trabajo corporativo, a efecto de optimizar los esfuerzos y el tiempo que se emplea en la consecución de una determina labor pedagógica e institucional. El director del centro educativo solo no es casi nada laboralmente, por tanto, debe delegar funciones



a los de su entorno, dependiendo de la naturaleza de la actividad específica que se presenta en el momento.

Se debe entender que las habilidades directivas son todos aquellos conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño del conjunto de actividad, que son de su competencia, prácticamente el director del centro educativo es un gestor que ejerce liderazgo. Para muchos, poseer estas habilidades es un factor importante para su crecimiento profesional, personal y dentro de un equipo de trabajo.

Es evidente, que las habilidades gerenciales en el campo laboral de estos últimos tiempos, influyen poderosamente en las labores que tienen a su cargo el gerente educativo. El análisis de las habilidades gerenciales adquiere relevancia cuando permite al ejecutivo, la comprensión e interpretación de los conceptos, procesos, técnicas, funciones, sus interrelaciones con las personas y equipos de trabajos de la organización, al igual que los grupos de interés.

Las habilidades y capacidades que debe desarrollar el directivo para una adecuada dirección y gestión gerencial, son las que contribuyen en la labor cotidiana del director de centro educativo. Una comunicación con eficacia, se da cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final. Es decir, el emisor y el receptor interpretan el mismo significado; esto se tiene que plasmar en la actividad pedagógica, principalmente en la labor diaria y cumplir con las expectativas de los educandos.

El gerente educativo debe ser dinámico, cauteloso e imparcial, un jefe, un directivo, un juez o un estadista deben ser sensato y empático, por cierto, es



decir, capaces de mantener la imparcialidad, la objetividad y la serenidad a la hora de actuar y tomar decisiones. Ser ecuánime implica ser un espectador objetivo de lo que acontece, sin permitir que las circunstancias nos secuestren y nos lleven a reaccionar en automático. Hoy en día, los ámbitos laborales tienden a estresar y generar ansiedad, por lo que la ecuanimidad es imprescindible practicarlo.

El actual director del centro educativo, además de las ya descritas anteriormente, debe saber cómo motivar a los miembros de su equipo, saber delegar funciones adecuadamente y en función de sus capacidades de las personas. Manejar e implementar una planificación con aciertos institucionales y no del mero cumplimiento por las exigencias, organizar reuniones eficaces, ser empáticos en todo momento, saber cómo liderar a los colaboradores a su cargo.

Es posible plantear como alternativa de solución, cuando se impulse ocupar los cargos directivos, con personas que muestren la capacidad de ser verdaderos gerentes educativos.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Existe relación entre habilidades gerenciales y desempeño directivo en instituciones educativas educación secundaria de Puno, 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE1. ¿Cuál es la relación de habilidades conceptuales con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes alumnos de nivel educación secundaria de Puno?



PE2: ¿Cómo se percibe relación de habilidades conceptuales y procesos pedagógicos en la mejora de aprendizajes alumnos de nivel educación secundaria ciudad Puno?

PE3: ¿Cuál es la relación de habilidades humanas con la gestión de nivel de aprendizajes alumnos de educación secundaria de ciudad Puno?

PE4: ¿Qué estrategias implica relación de habilidades humanas y procesos pedagógicos en mejorar aprendizajes de alumnos de nivel secundaria ciudad Puno?

PE5: ¿Cómo influye las habilidades técnicas para mejorar aprendizajes alumnos de nivel educación secundaria de ciudad Puno?

PE6: ¿Qué técnicas metodológicas se utiliza para lograr relación de habilidades técnicas y la orientación de procesos pedagógicos en el mejoramiento de aprendizajes alumnos de nivel secundaria ciudad Puno?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Una de las razones que motivan el presente trabajo de investigación, es el porqué de este trabajo, de manera que forme parte del aspecto racional de la administración educativa. Donde se observa la poca practica de una verdadera gerencia educativa en los diferentes centros educativos de la ciudad de Puno, porque los directores no actúan con liderazgo, solamente se encierran en el mero cumplimiento del rol de jefe; de ahí que lejos de



resolver problemas al interior del centro educativo, generan más conflicto, no son nada empáticos, no son mediadores, etc.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Se debe explicitar el para qué de esta investigación, indicando que es muy importante conocer, el desempeño directivo está en función de directivos que dirigen actualmente las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Puno. Consecuentemente haya cambios de conductas y actitudes de los directivos y se conviertan en verdaderos gerentes educativos.

## **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La importancia radica en el hecho de determinar estadísticamente la relación existente entre habilidades gerenciales y desempeño directivo, lo cual se estimará mediante procedimiento estadísticos, a efecto de encontrar hallazgos y poner ante las autoridades del sector.

Los resultados de la investigación mostrarán un rigor metodológico y principalmente estadístico, entonces corroborará en la gestión educativa del ámbito de estudio, lo que consideramos como aporte a la ciencia en el contexto del ámbito de estudio, toda vez de que dicho aporte constituye un aspecto racional. Precizando que esta investigación es válida desde todo punto de vista para los centros educativos de la ciudad de Puno e incluso puede extenderse a nivel regional.



## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo general

Identificar relación de habilidades gerenciales y desempeño directivo en instituciones educativas nivel secundaria Puno, 2023.

### 1.3.2. Objetivos específicos

OE1: Determinar relación de habilidades conceptuales y gestión para mejora aprendizajes alumnos de nivel educación secundaria Puno.

OE2: Especificar relación de habilidades conceptuales en los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos nivel educación secundaria de Puno.

OE3: Estimar relación de habilidades humanas y condiciones de mejora de aprendizajes alumnos instituciones de nivel secundaria de Puno.

OE4: Precisar relaciones de habilidades humanas y procesos pedagógicos en el mejoramiento de aprendizajes alumnos de nivel educación secundaria de Puno.

OE5: Estimar relación de habilidades técnicas y gestión de condiciones para mejorar aprendizajes de alumnos de nivel secundaria de Puno.

OE6: Prever relación de habilidades técnicas y orientación de procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos de instituciones nivel de educación secundaria de Puno.



## 1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES

La importancia de una investigación consiste principalmente en la generación de conocimiento, produciendo nuevas ideas con la finalidad de solucionar ciertos problemas de la gestión escolar. El alcance de una investigación se caracteriza principalmente por los resultados obtenidos, los mismos que tienen Valia. En nuestro trabajo de tesis se refleja fehacientemente dichas exigencias.

## 1.5. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

### Limitaciones en la investigación

**Bernal (2010).** Empezamos por citar la labor de la investigación: se enmarco en el tiempo establecido, según el cronograma de actividades; respecto al espacio o territorio tampoco hubo mayor dificultad. Sin embargo, respecto a recursos, si se presentó la mayor dificultad referente a los gastos, como fue autofinanciado, no era suficiente los recursos que se dispuso. interés de estudiar el comportamiento de un sector económico, o los indicadores económicos de un país, es indispensable definir durante qué período (años, meses) se realizará tal estudio. (pág. 106)

### Delimitaciones en la investigación

Se ha establecido un espacio geográfico razonable para esta investigación, como son los centros educativos públicos de la ciudad de Puno, respecto al tiempo, también fue razonable en el año 2023; y lo que respecta a la delimitación conceptual del tema a investigar con precisión las variables.



## 1.6. HIPÓTESIS

### 1.6.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales y desempeño directivo muestran relación significativa instituciones educativas nivel secundaria de Puno, 2023.G

### 1.6.2. Hipótesis específicas

HE1: Las habilidades conceptuales se relacionan con gestión de condiciones para mejorar aprendizajes alumnos de nivel secundaria de Puno.

HE2: Existe relaciones entre habilidades conceptuales y procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos de nivel secundaria de Puno.

HE3: Las habilidades humanas se relacionan con las condiciones de gestión para mejorar los aprendizajes de alumnos de nivel secundaria de ciudad de Puno.

HE4: Existe relación entre habilidades humanas y procesos pedagógicos de aprendizajes alumnos de nivel educación secundaria de Puno.

HE5: Las habilidades técnicas muestran relaciones de gestión para mejorar aprendizajes alumnos de nivel secundaria de ciudad de Puno.

HE6: Muestran relaciones significativas de habilidades técnicas en procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos de nivel secundaria ciudad Puno.



## 1.7. VARIABLES E INDICADORES

### 1.7.1. Conceptualización de variables

**Bermúdez & Rodríguez (2015)**. Una vez identificadas las variables objeto del estudio es necesario proceder a conceptualizarlas sobre la base de que una variable donde las capacidades tienen relación causa-efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados. En toda variable el factor que asume esta condición debe ser determinado mediante observaciones y estar en condiciones de medirse para anunciar que de una entidad de observación a otra el factor varía, y por tanto cumple con su característica. (pág. 112)

#### **HABILIDADES GERENCIALES (V.I.):**

Las habilidades gerenciales hacen posible a un director de centro educativo coordinar y dirigir eficientemente los recursos humanos y materiales.

#### **DESEMPEÑO DIRECTIVO (V.D.).**

Promueve motivación generando perspectivas de desarrollo profesional para mejorar la calidad del servicio educativo.

### 1.7.2. Operacionalización de variables

**Valderrama & León (2000)** Es traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición para preparar la operacionalización con términos de dimensiones e indicadores concretos. (pág. 30)

**Tabla 1**

*Cuadro de operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	PESO
<b>Variable 1 (X)</b> HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades conceptuales	-Actividades escolares	Nunca	1
		-Personal docente y administrativo	A veces	2
		-Planifica actividades escolares	Casi siempre	3
		-Planificación de actividades	Siempre	4
	Habilidades humanas	- Evaluación participativa	Nunca	1
		-Mejora de actividades	A veces	2
		-Reconocimiento de personal	Casi siempre	3
		-Éxito compartido	siempre	4
		-Motiva a docentes y administrativos	Siempre	
		-Confianza en el personal		
		-Promueve espacio de diálogo		
	Habilidades técnicas	-Incentiva reflexión permanente		
		-Gestión pedagógica		
		-Trabajo en equipo	Nunca	1
-Delegación de funciones		A veces	2	
-Gestión administrativa		Casi siempre	3	
-Procedimientos administrativos		siempre	4	
	-Instrumentos de gestión	Siempre		
<b>Variable 2 (Y)</b> DESEMPEÑO DIRECTIVO	Gestión para mejora aprendizajes	-Conduce diseño y planificación institucional	Nunca	1
			A veces	2
			Casi siempre	3
	Orientación de procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes	-Favorece asegurar aprendizajes de calidad	siempre	4
			Siempre	1
		-Monitores procesos de evaluación de gestión educativa	Nunca	2
			A veces	3
		-Promueve solidaridad entre docentes basados en colaboración mutua e intercultural.	Casi siempre	4
			siempre	1
			Siempre	2
		-Gestiona calidad pedagógica en la institución educativa.	Nunca	3
	A veces	4		
	Casi siempre			
	siempre			
	Siempre			

*Nota:* Elaboración Propia



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. A nivel internacional

**Doria et al. (2024).** **Objetivo:** describir influencia de clima laboral en las habilidades directivos, Maule, Chile. **Metodología:** enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y correlacional, documental bibliográfico. Muestra 80 directivos de la región del Maule. Se utilizó un cuestionario validado por 5 expertos. **Conclusión:** evidencia positiva del clima laboral en los directivos en la región Maule, coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,865 y significancia de  $< 0.05$ , afirma ambiente laboral favorable asociado el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión.

**Ríos & Fernández (2023)** **Objetivo:** determinar modelo dimensional para medir nivel de habilidades directivas de educación primaria, Estado de Durango, México. **Descripción:** Se ha tomado como referente teórico el modelo de Whetten y Cameron de dominios, criterios e indicadores como paradigma pospositivista y enfoque cuantitativo. **Modalidad:** estudio no experimental y transversal, técnica una encuesta estructurado de siete



dimensiones con 32 ítems a 426 directores(as). **Conclusión:** existe confiabilidad en la solución de conflictos con buen manejo de emociones, comportamiento personal y desempeño de trabajo en equipo.

**Younes et al. (2023). Objetivo:** identificar habilidades gerenciales no técnicas que promueven un mejor desempeño de los directivos con formación técnica de pequeñas y medianas empresas en Bogotá y Medellín (Colombia). Diseño/metodología: **Metodología:** descriptiva, diseño no experimental y tipo cuantitativo. Se aplicaron 142 encuestas a directivos y se llevó a cabo un grupo focal para clasificar, seleccionar y proponer las habilidades no técnicas necesarias. **Resultados:** La investigación evidenció una relación entre las características de los directivos, sus necesidades laborales y sus condiciones de vida con el desarrollo de habilidades no técnicas. De acá que las habilidades interpersonales aparezcan como las más importantes para que los directivos con formación técnica inicien su carrera. Por lo tanto, las escuelas de negocios deberían repensar la forma de enseñar las habilidades gerenciales no técnicas, de manera que la inteligencia emocional se establezca como base para la formación de gerentes competentes. Conclusiones: **Se concluye:** un directivo con formación no técnica debe enfocarse en el desarrollo de cuatro habilidades gerenciales no técnicas: formación de equipos de trabajo, comunicación asertiva, delegación y autoconocimiento. **Originalidad:** Este artículo se diferencia de otros estudios relacionados con habilidades gerenciales no técnicas en cuanto al caso estudiado (directivos con formación técnica en pymes de



Bogotá y Medellín, en Colombia), además de aportar una clasificación y valoración de dichas habilidades para el contexto específico mencionado.

**Arias L. (2023).** investigación denominada: "clima organizacional de los docentes de la Unidad Educativa Milagro-Ecuador, 2022". **Objetivo:** determinar relación habilidades directivas y clima organizacional docentes de la Unidad Educativa en Milagro-Ecuador. **Metodología:** enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo básico y alcance correlacional-transversal. Muestra 45 educadores Unidad Educativa Ibralia Wonsang de Asan, se ha tomado dos cuestionarios, alcanzaron nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,835. Los hallazgos confirmaron la existencia de una correspondencia baja pero significativa, es decir, que el resultado logrado no dependió de la suerte o del azar, entre las habilidades directivas y el clima organizaciones en educadores de una UE de Milagro, según  $r=0,460$  y una  $Sig.=0,001$ , aceptando la hipótesis general de la investigación, misma que aludió que estos dos temas se interconectaban de manera significativa entre sí y que si se da una mejora sobre uno tendrá un impacto positivo sobre el otro. (pág. vii)

**Lascano (2023).** **Objetivo:** determinar relación entre habilidades directivas y trabajo cooperativo docentes de la institución educativa Bolívar-Ecuador, 2023". **Metodología:** investigación básica, diseño no experimental, corte transversal; la población y muestra 49 docentes. Se ha utilizado para recojo de datos dos cuestionarios con indicadores de las variables, la encuesta ha sido revisado por juicio de expertos y confiabilidad Alfa de Cronbach. **Resultados:** conseguidos tenemos que

el nivel de la variable habilidades directivas un 30,6% sostiene que es regular; un 69,4% considera que es bueno; asimismo en la variable trabajo cooperativo tenemos un 59,2% que indica que es regular y un 40,8% considera que es bueno.

**Urbano (2023).** Investigación: "Influencia de gestión educacional y habilidades directivas desempeño docente en instituciones educativas del distrito Quisqui, región Huánuco 2023. **Metodología:** investigación cuantitativa, tipo aplicada, diseño explicativo causal. Muestra tres instituciones educativas. Recojo de datos a través de cuestionarios, fueron validadas por juicio de expertos y confiabilidad en la aplicación. En el desempeño docente se usó el instrumento rubricas de observación en aula y una ficha de observación, ambas validadas por el Ministerio de Educación (MINEDU) que son usadas oficialmente en la evaluación de los docentes.

### 2.1.2. A nivel nacional

**Muñoz et al. (2022).** **Objetivo:** determinar desempeño docente en la institución educativa Herman Busse de la Guerra 2095, Los Olivos, 2022. **Investigación.** enfoque cuantitativo, nivel correlacional. La muestra 72 docentes; aplicaron dos cuestionarios para medir habilidades directivas y desempeño docente con índice de fiabilidad de alfa de Cronbach de 94.8% y 94,5%. **Conclusión:** que existe una relación positiva alta entre habilidades directivas y desempeño docente, con un coeficiente de correlación de Spearman = ,762 y una significación estadística  $p = 0.000$ ,  $p$



< 0.05, en de la Institución Educativa Herman Busse de la Guerra 2095, Los Olivos, 2022.

**Alberca (2022). Objetivo:** Determinar relación de habilidades directivas y desempeño organizacional IE 5178 Víctor Andrés Belaunde UGEL 04 – Comas, 2022. Investigación: tipo básica, diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, método hipotético deductivo y enfoque cuantitativo. Muestra censal 70 docentes. Se aplicó técnica encuesta. instrumento fue cuestionario para las variables. **Conclusión:** existe relación significativa entre habilidades directivas y desempeño organizacional Institución Educativa 5178 Víctor Andrés Belaunde UGEL 04 del distrito de Comas.

**Lucero (2021) Objetivo:** Determinar relación de habilidades gerenciales y desempeño directivo instituciones educativas primario Santa María, Huaura – 2021. **Metodología:** básica, correlacional, no experimental y cuantitativo; población 9 directores, 103 docentes y 11 administrativos. **Resultados:** habilidades gerenciales obtuvo 68,9% directores, docentes y administrativos, 66,6% población de estudio. **Conclusión:** existe correlación significativa positiva alta ( $Rho=0,791$ ) y valor- $p=,011$  (promedio), quedando demostrada acepta hipótesis general. (pág. 24)

**Muñoz et al.(2021). Objetivo:** analizar relevancia de liderazgo directivo y habilidades gerenciales en educacional superior. **Metodología:** estudio mixto y contó con un muestreo por conveniencia la participación de directivos y coordinadores en el nivel superior a quienes se les pudo

entrevistar, asimismo se aplicó una encuesta validada. **Resultados:** regularidad de las habilidades evidenciaron la regularidad de las habilidades gerenciales de los directivos. Por lo tanto, se concluyó en la imperiosa necesidad de elaborar una propuesta de fortalecimiento de las estrategias de liderazgo directivo para la mejora de las habilidades gerenciales y blandas para la revaloración de la convivencia laboral y el buen trato en una organización educativa.

**Vilca (2021). Objetivo.** explicar influencia de gestión de habilidades en el rendimiento laboral del personal institución educativa, Ventanilla, 2021. **Metodología:** enfoque cuantitativo, no probabilístico, diseño no experimental, correlacional causal. La muestra de 105 trabajadores. instrumentos validados para la confiabilidad. 8,6% del personal encuestado perciben que la gestión del conocimiento es de nivel deficiente, mientras que el 57,1% señala este es moderado. Sin embargo, el 34,3% manifiesta que el nivel de gestión del conocimiento es eficiente, según la percepción del personal 2021. **Conclusión:** las habilidades gerenciales influye de manera significativa el rendimiento laboral y guarda relación causal de la hipótesis general queda demostrada (gl. 2 y  $p = 0,000$ ).

### 2.1.3. A nivel regional o local

**Ccapa (2021).** Investigación titulada: "Clima institucional y habilidades gerenciales instituciones educativas distrito Moho-Puno-2021. **Propósito:** determinar relación entre habilidades directivas y clima institucional instituciones educativas Moho-Puno 2019. **Investigación:** básica, diseño no experimental,



tipo descriptivo correlacional. La muestra 105 estudiantes. Se empleó la técnica de encuesta como instrumento el cuestionario; el instrumento fue validado por 3 expertos y el cuestionario de 46 preguntas. 64.8% de los docentes afirman que son regulares las habilidades de su director, el 59% de docentes mencionan que el clima institucional es regular, En las dimensiones de habilidades directivas salió regular en lo personal el 54.3% y en lo interpersonal un 96.2%; pero en grupal tuvo un 96.2% la cual fue alta. Por otra parte, el 59% de docentes afirman que el clima institucional fue regular, en las dimensiones como comportamiento institucional 62.9% y capacidad organizacional un 75.2% se obtuvo regular, finalmente en dinámica institucional fue un 67.6% calificativo alto. **Conclusión:** Existe una relación directa ( $r=0.962$ ) entre las habilidades directivas y clima institucional, también en las dimensiones de comportamiento institucional ( $r=0.748$ ), capacidad organizacional ( $r=0.872$ ), dinámica institucional ( $r=0.880$ ). (pág. vii)

**Morales (2023). Propósito:** determinar la relación de las habilidades directivas en la toma de decisiones docente de dos instituciones educativas primaria, Puno, 2023. **Metodología:** aplicada, diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional. Población 58 maestros. Se usó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, verificado y aprobado por expertos para dar fe. Los hallazgos señalan verosimilitud de 0,000 siendo  $< a 0.05$ . Así mismo, se dio a conocer los valores de Cox y Snell con un valor de 99,3 % y el de Nagelkerke con valor de 99,6 %. **Conclusión:** las habilidades directivas se relacionan de manera directa en la toma de decisiones desde la perspectiva docente. (pág. vi)



**Ttito (2023).** Trabajo: “las habilidades directivas y toma de decisiones”. Objetivo determinar influencia de habilidades directivas en la toma de decisiones desde la percepción docente”. **Investigación:** enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, nivel explicativo, diseño no experimental. La población 120 profesores de tres colegios secundarios. Técnica de muestreo estratificado probabilístico. La técnica de acopio de datos fue mediante la encuesta que fue verificado y aprobado mediante juicio de expertos. **Resultados:** la prueba de regresión logística ordinal, determinado por un Chi cuadrado igual a 122,230, un nivel de significancia de  $0,00 < 0,05$  y un valor de Pseudo R2 de Nagelkerke de 0,744 lo que infiere que las habilidades directivas influyen significativamente en un 74,4% a la toma de decisiones desde la percepción docente. Por lo tanto, se ha podido demostrar que, si las habilidades directivas se desempeñan adecuadamente, haciendo que labor los maestros sea optimo, este efecto a la vez hará que mejoren los aprendizajes de los estudiantes.

**Valdivia (2023). Objetivo:** Determinar grado de correlación entre habilidades gerenciales y clima escolar instituciones educativas secundarias distrito San José Azángaro 2019. **Metodología:** investigación no experimental, diseño correlacional. Técnica empleada la encuesta y el cuestionario, muestra 45 docentes. **Conclusiones:** Existe alto grado de correlación entre las habilidades gerenciales y clima escolar, esto significa que el nivel regular de las habilidades gerenciales se interrelaciona con los regulares y buenos niveles de clima escolar existente en dichas instituciones educativas. Existe un alto grado de correlación entre las habilidades gerenciales de los directivos con la dimensión de clima de convivencia general de la variable clima escolar, debido a que el coeficiente de correlación encontrado es de  $r = 0,673$ , esto significa que el nivel regular de las



habilidades gerenciales se interrelaciona con los regulares niveles de convivencia general. Existe un alto grado de correlación entre las habilidades gerenciales de los directivos con la dimensión satisfacción y cumplimiento de expectativas de la variable clima escolar en ambas instituciones, debido a que el coeficiente de correlación encontrado es de  $r = 0,645$ , esto significa que el nivel regular de las habilidades gerenciales se interrelaciona con los buenos y regulares niveles de satisfacción y cumplimiento de expectativas existentes.

**Roque (2023).** "Impacto de liderazgo directivos y buena gestión institucional".

Descripción: la mayoría de instituciones emblemáticas carece de un liderazgo situacional debido a diferentes factores que, reflejan una baja gestión pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria. **Investigación:** enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño descriptivo. Para recolección de datos se ha utilizado el cuestionario a través de técnica encuesta, fueron aplicados a 251 docentes emblemáticas de Puno. **Conclusión:** existe correlación positiva y significativa, según el coeficiente Rho de Spearman en  $0,884^{**}$  entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno 2023.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

**Kumar (2011).** Una de las tareas preliminares al momento de realizar el estudio, es revisar la literatura existente a partir de nuestro tema para adecuarse con el conocimiento disponible en el área de interés, esta actividad tiene valor incluso antes de establecerse su pregunta general a su objetivo general, dado que, le ayudará a formar las raíces teóricas de su estudio, conocer qué, cómo, porqué y



de donde empieza. Asimismo, le ayuda a aclarar sus ideas e identificar una metodología más adecuada para su estudio; más adelante, la literatura le es de gran ayuda para consolidar su base de conocimientos y contrastar los hallazgos de su estudio. (pág. 21)

#### **2.1.4. Habilidades gerenciales de los directivos**

- i) El manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento académicos de procesos de gestión escolar, en los aspectos académicos y administrativo.
- ii) El liderazgo, como una actuación de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos.

##### **2.1.4.1. Competencias**

Las competencias son entendidas como manejo de determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actual directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado.

La competencia también se define, por excelencia, como “saber hacer” a través de la reflexión y autoevaluación permanente que construye una experiencia educativos con el proceso de cambio en la escuela.



## 2.1.4.2. Competencias gerenciales

**Sarell (s/f.).** El modelo conductual se basa en el comportamiento del gerente sumiendo conductas severas, estables y de liderazgo para ser director, productor y competitivo. El modelo cognitivo trata de procesos relacionados con el capital intelectual matizado con normas, estructuras y modelos existentes, para ser monitor, coordinador e investigador. El modelo humanista se centra en la participación, la resolución de conflictos y la creación del consenso, para ser facilitador, mentor y vendedor. Por último, el modelo estratégico pone énfasis en pensamientos abiertos para proponer formas de hacer las cosas, a fin de ser innovador, negociador y coach. (pág. 96)

## 2.1.4.3. Características del gerente educativo

**Lucero (2021).** los roles que cumplen los gerentes es brindar la direccionalidad que permiten obtenerse acciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje para responder el ~~la~~ pedagógico: ¿qué debe saber? y ¿qué debe saber hacer? Estas interrogantes integra los siguientes criterios:

- El aprendizaje debe partir de las acciones por conocer.
- Conocer y facilitar los instrumentos pedagógicos en el proceso de la enseñanza- aprendizaje.
- Diseñar móviles necesarios para lograr aprendizaje deseados.

## 2.2.1.4. Habilidades conceptuales



**Codina (s/f.).** El pensamiento estratégico abre constancia acciones para desarrollar funciones apoyadas con metodologías y objetivos debidamente diseñados y preparados según el modelo de Katz (1976).

**Robbins & Judec (2009).** El perfil del gerente forma posibilidades para juzgar en forma viable y positiva las habilidades tácticas para garantizar la optimización académica de situaciones esperando el éxito de modelos de aplicabilidad en las ~~relaciones~~ que dirige.

Chiavenato (2011) señala con experiencia profesional que las habilidades están relacionadas con otras fuentes cercanas para implementar nuevas opiniones, concepciones y suposiciones de acciones administrativas.

#### 2.1.4.4. Habilidades técnicas

**Robbins & Judec (2009).** implica dominio específico de las metodologías adecuadas para desarrollar diferentes métodos, procedimientos para determinado las acciones puntuales como una cualidad altamente reconocida en la diversidad de herramientas, técnicas y procedimientos que requiere el tratamiento metodológico de una actividad pedagógica; conocer habilidades gerenciales de sembrar destreza en el manejo de la administración para crear líderes altamente especializados en equipo de trabajo demostrando diferentes tipos de habilidades gerenciales.

#### 2.1.4.5. Habilidades humanas

**Lucero (2021)** .el hombre, por excelencia, es un ser social que busca satisfacer sus necesidades en una sociedad. Las relaciones humanas es una de las



disciplinas tan urgentes para desarrollar actividades que pueden facilitar una convivencia altamente evaluada en gestión educativa para promover el cumplimiento de las metas enmarcada en el logro de los aprendizajes.

Lucero (2021), menciona que la conducta humana está determinada por una serie de reglas de moralidad, éticos y sociales que expone sus capacidades orales y físicas en la formación de la personalidad con respeto buscando un ambiente tranquilo y armonioso entre todos los trabajadores de una determinada organización.

## **2.2.2. Desempeño directivo**

Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director, porque es de su entera responsabilidad; es decir, están correlacionadas con el buen desempeño de los directivos y que se manifiesta mediante la gestión correspondiente.

### **2.2.2.1. Desempeños**

Son acciones totalmente observables, se evidencian en el manejo tres condiciones: (1) presencia de acciones observables (2) cumplimiento de responsabilidad y (3) proceso de logro de resultados (MINEDU 2012). Los desempeños se regulan a través de fuentes observables en sus correspondientes esferas ya sea cuantitativas y cualitativas en las percepciones de carácter contextual para verificar el cumplimiento de cualidades competentes en los desempeñosdeseados.



## 2.1.4.6. El liderazgo y la actitud

**Manene (2011)** citado por **Cabrera (2016)**. El líder debe ser consciente, la actitud hace toda la diferencia, ya que la Cabrera actitud debe de ser él mismo, ¿Qué impacto tiene en una organización el que una persona que tenga trato directo con el cliente tenga mal servicio? Esto puede tener un impacto de una persona a la vez. El gerente, si es un mal gerente, tiene un impacto de una persona a la vez. El gerente, si es un mal gerente, tiene un impacto de todas las personas que le reportan y todas las personas que tienen contacto con esas personas y por supuesto, se ve reflejado en el servicio al cliente, con el directivo sucede lo mismo, sus conexiones y el impacto en la organización se deben a su trato con las personas. (pág. 78)

**Cabrera (2016)**. El líder debe ser consciente de que hay un tema de disciplina e intelectual que debe de estar manejando. Debe de entender el mundo externo además del mundo interno, conocer específicamente qué ambiente rodea la organización, que afecta a sus empleados y qué afecta a sus clientes. En la parte intelectual, el necesitar tener una visión estratégica obliga al líder a leer, debe de mantenerse al día. Es necesario trabajar con el equipo, debe de escucharlos, tener interacción día por día para que se enriquezca la organización con el conocimiento de aprendizaje que tenga el líder. (pág. 78)

**López (2013)** citado por **Cabrera (2016)**. Debe de existir colaboración de equipo y no solamente con sus equipos directos sino con sus pares dentro de la organización. Un líder debe de inspirar cuando hable, debe de posicionar los temas que pondrá en la mesa para que sea escuchado, con ello tendrá gente apoyándolo y logrará que colaboren. Por supuesto no es un tema sencillo, ya



que el líder tiene que estar posicionando continuamente a su equipo, sus puntos, sus temas, etc. Y es ahí donde encontramos los temas de desarrollo, disciplina, de conciencia del mundo en que está y de la actitud que se debe tener. (pág. 78)

#### 2.1.4.7. Liderazgo pedagógico

**Cárdenas et al. (2014).** el liderazgo pedagógico es una de las misiones y visiones que un ciudadano cumple en una determinada sociedad como líder con características propias para desempeñarse en el conjunto de acciones en bien de la comunidad educativa con influencia positiva y benefactivo en el requerimiento metodológico de la pedagogía contemporánea y tecnología computarizada. La misión del líder pedagógico es conducir en forma acertada los destinos legítimos del quehacer educativo para lograr el vínculo de participación en la comunidad.

En este sentido, la gestión escolar desde el punto de vista de la jerarquía de liderazgo pedagógico emprende la consecución intencional en una buena y aceptada gestión pedagógica para construir una identidad con valor que conlleva crear y recrear una forma de innovación educativa.

Estas precisiones con visión democrática e intercultural están orientadas al cambio organizacional garantizando una estrategia adecuada y oportuna de calidad de enseñanza para emprender buenos aprendizajes.

El liderazgo pedagógico, está orientado a la formación de directivos comprometidos de desarrollar actividades efectivos en el diseño y preparación de una estrategia apropiada dentro de la organización educativa con la visión de interacción de líderes encargados de diseñar y rediseñar metodologías para



desempeñar cargos directivos con visiones de misiones morales, éticos y sociales. (pág. 16)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1. Habilidades gerenciales

Cuando hablamos de habilidades gerenciales, nos referimos a una serie de capacidades autodirigidas para realizar actividades de liderazgo. Estos recursos nos permiten gestionar, coordinar y dirigir de la manera más eficiente todos los recursos del área a nuestro cargo, principalmente los de capital humano.

### 2.2.2. Desempeño gerencial

Son capacidades que un gerente educativo posee con características propias de eficacia en busca de estrategias convenientes en la consecución de objetivos.

### 2.2.3. Desempeño organizacional

Es la representatividad de lograr en el macro institucional nivel de eficacia y eficiencia dentro y fuera de la organización buscando con la participación de los acompañantes y colaboradores los objetivos institucionales.

### 2.2.4. Capacidad

**Sánchez et al. (2018).** Disposición o potencial para hacer algo de manera efectiva y eficiente. Se presenta en los organismos vivos, aparatos, máquinas y herramientas y todo objeto que se emplea para cumplir una función. En los seres humanos se manifiesta en el comportamiento de logro o competencia. (pág. 26)



## 2.2.5. El trabajo en equipo

**Sarell (s/f.).** Un elemento fundamental para que el trabajo cooperativo rinda sus frutos es la asignación de tareas específicas para cada una de los integrantes. Cada persona que tiene talentos específicos, por lo tanto, es lógico que se le atribuyan tareas en las que se pueda desenvolver con mayor facilidad, de otro modo se estarían desaprovechando aptitudes dejando que se hagan cargos de tareas que sobrepasan sus capacidades. (pág. 64)



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

Respecto al tema, la investigación corresponde al enfoque cuantitativo, en razón de las variables de estudios son cuantificados a partir del diseño de los instrumentos de investigación.

#### 3.2. MÉTODO

El método más utilizado en los trabajos de tesis es el método científico, y en particular el método estadístico o numérico en el proceso mismo de la comprobación de hipótesis.

#### 3.3. TIPO

Aplicada. Se pondrá en práctica los conocimientos teóricos de los directivos en el quehacer educativo.

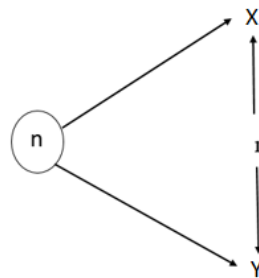
#### 3.4. NIVEL

El trabajo corresponde al nivel de investigación correlacional, debido a que los cambios producidos en la variable desempeño directivo, se explica por los cambios que se produce en la variable habilidades gerenciales.

### 3.5. DISEÑO

- Es no experimental porque no se manipula la variable independiente.
- Es transversal porque el hecho se produce en un determinado tiempo, como es el año 2024
- Es correlacional (relación recíproca entre variables). En este caso, es relacional o causal, las habilidades gerenciales muestran relación con el desempeño directivo.

Esquema relacional



Donde

n = Número de docentes

X = Habilidades gerenciales (variable independiente)

Y = Desempeño directivo (variable dependiente)

r = Correlacional-causal

$Y = f(X)$

Esto implica, el manejo efectivo de la capacidad puesta en práctica de las habilidades gerenciales laboralmente.



## 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.6.1. Población

El estudio corresponde todos los docentes (714) de las instituciones educativas de Puno, quienes, como actores educativos, conocen la realidad de cada centro y pueden dar información.

**Tabla 2**

*Población de estudio*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA	N° DE DOCENTES
JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI APLICACIÓN UNA	20
SAN JOSÉ	9
JOSÉ ANTONIO ENCINAS	18
INDEPENDENCIA NACIONAL	42
POLITÉCNICO HUÁSCAR	21
GRAN UNIDAD SAN CARLOS	123
GLORIOSO SAN CARLOS	83
SANTA ROSA	71
MARÍA AUXILIADORA	75
COMERCIAL 45 "ERP"	54
CARLOS RUBINA BURGOS	25
VILLA FATIMA	7
VILLA DEL LAGO	20
INDUSTRIAL 32	61



SAN JUAN BOSCO	43
SAN ANTONIO DE PADUA	8
LA INMACULADA	8
URUS CHULLUNI	7
CARLOS DANTE NAVA	7
INCA MANCO CAPAC	14
SAN SALVADOR	12
<b>Total</b>	<b>714</b>

*Nota:* Elaboración propia

### 3.6.2. Muestra

La muestra de estudio se calcula por la formula estadística, para el caso de que no se conozca la varianza. Siendo la muestra de 267 docentes.

$$n = \frac{NZ^2}{4N\varepsilon^2 + Z^2}$$

$n = \text{muestra}$

$N = 714$  docentes (población de estudio)

$Z = 1,96$  (Nivel de confianza)

$\varepsilon = 0,05$  (error permisible)

Reemplazando los datos en la formula, se obtiene.

$$n = \frac{(714)1,96^2}{4(714)(0,05)^2 + (1,96)^2}$$

$n = 267$  docentes

Además, para calcular la submuestra se emplea la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{nN_i}{N}$$



Donde:

$n_i$  = Submuestra

$n$  = muestra de estudio

$N_i$  = Subpoblación

Al aplica esta fórmula, se obtiene las submuestras que figura en la Tabla

$$n = \frac{(267)(20)}{714}$$

$n = 7$  docentes

**Tabla 3**

*Muestra de estudio*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA	SUB MUESTRA
JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI APLICACIÓN UNA	<u>7</u>
SAN JOSÉ	<u>2</u>
JOSÉ ANTONIO ENCINAS	<u>7</u>
INDEPENDENCIA NACIONAL	<u>15</u>
POLITÉCNICO HUÁSCAR	<u>8</u>
GRAN UNIDAD SAN CARLOS	<u>46</u>
GLORIOSO SAN CARLOS	<u>31</u>
SANTA ROSA	<u>27</u>
MARÍA AUXILIADORA	<u>28</u>
COMERCIAL 45 "ERP"	<u>20</u>
CARLOS RUBINA BURGOS	<u>9</u>
VILLA FATIMA	<u>2</u>
VILLA DEL LAGO	<u>8</u>



INDUSTRIAL 32	<u>23</u>
SAN JUAN BOSCO	<u>16</u>
SAN ANTONIO DE PADUA	<u>2</u>
LA INMACULADA	<u>2</u>
URUS CHULLUNI	<u>2</u>
CARLOS DANTE NAVA	<u>2</u>
INCA MANCO CAPAC	<u>5</u>
SAN SALVADOR	<u>5</u>
<b>Total</b>	<b>267</b>

**Nota:** Elaboración propia

### 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.7.1. Técnica

Se ha empleado la encuesta para ambas variables.

**CEA (2001).** La encuesta es una herramienta estandarizada para reportar información (oral o escrita) de los colaboradores seleccionados. La muestra representa el número de sujetos seleccionados para recibir información válida dentro del marco de la herramienta diseñada.

#### 3.7.2. Instrumento

Es una herramienta de gran valía en las ciencias sociales y educación, está estructurado para acopiar respuestas frente a las preguntas formuladas de acuerdo a los indicadores.

### 3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Los instrumentos deben ser validados por especialistas del tema para recoger datos necesaria del problema planteado; estas herramientas tienen que cumplir ciertos requisitos que garantiza su eficacia al ser aplicados.

### 3.8.1. Validez

**Sánchez et al. (2018).** Es el grado en que un método o técnica sirve para medir con efectividad lo que supone que está midiendo. Se refiere a que el resultado obtenido mediante la aplicación del instrumento, demuestra medir lo que realmente se desea medir.

Se valida el cuestionario por juicio de expertos, cuantificados por la fórmula adjunta (Anexo 3).

$$CV = \frac{PT}{50} \times 100$$

CV = coeficiente de validación

PT = Puntaje total del cuestionario

	<b>Índice</b>	<b>calificativo</b>
i)	$CV \geq 75\%$	Declarado válida
ii)	$CV < 75\%$	No es válido

### 3.8.2. Confiabilidad

**Sánchez et al. (2018).** Implica las cualidades de estabilidad, consistencia, exactitud, tanto los instrumentos como de los datos y las técnicas de investigación. Al igual que la validez, la confiabilidad puede ser entendida en relación con el error, pues a mayor confiabilidad, menor error. Es la capacidad del instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez en condiciones lo más parecidas a la inicial. Se expresa en forma



de correlaciones. Se presentan tres formas muy conocidas para estimar la confiabilidad de un instrumento: método de mitades, métodos test – retest y método de instrumentos paralelos.

Pino (2007) indica que la confiabilidad se debe estar sometido a la técnica del coeficiente alfa de Cronbach. (pág. 434)

Niveles de confiabilidad para el instrumento

- i)  $0,01 < \alpha < 0,10$                       bajo
- ii)  $0,11 < \alpha < 0,20$                      Regular
- iii)  $0,21 < \alpha < 0,50$                     Bueno o confiable
- iv)  $0,51 < \alpha < 1,00$                     Muy bueno o muy confiable

Confiabilidad del cuestionario acerca de las habilidades gerenciales procesado en el software estadístico SPSS.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	18

### Interpretación

El valor del coeficiente  $\alpha = 0,897$  indica que el cuestionario es muy fiable.

Confiabilidad del cuestionario acerca del desempeño directivo procesado en el software estadístico SPSS.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	6

### Interpretación

El valor del coeficiente  $\alpha = 0,804$  indica que el cuestionario es muy fiable.

### 3.9. PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE DATOS

Se solicitará a los directores de las Instituciones, a efecto de obtener el acceso a las instituciones educativas previstas, para luego ser procesado mediante el uso del software estadístico SPSS.

### 3.10. DISEÑO PARA LA VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Calduch (2014).** El desarrollo de la investigación permitirá la verificación de las hipótesis permitiendo extraer unas conclusiones científicas. Llegados a este punto, resulta imprescindible apuntar algunas reflexiones sobre el significado de la expresión "**verificación de las hipótesis**" ya que es muy frecuente comprobar como los investigadores que confirman las hipótesis, al tiempo que desprecian u ocultan las investigaciones que confirman las hipótesis. Semejante forma de proceder induce una gran ignorancia sobre el modo en que opera la ciencia para mejorar el conocimiento humano. (pág. 39)

La prueba de normalidad: optó por la PRUEBA NO PARAMÉTRICA



**Tabla 4**

*Rangos del coeficiente de correlación Rho de Spearman*

Valor $\rho$	Fuerza de la correlación
$0,0 \leq \rho < 0,1$	no hay correlación
$0,1 \leq \rho < 0,3$ .....	poca correlación
$0,3 \leq \rho < 0,5$ .....	correlación media
$0,5 \leq \rho < 0,7$	correlación alta
$0,7 \leq \rho < 1$	correlación muy alta

**Nota:** De Kuckartz et al. Statistik Eine verstanddliche Einführung. 2013, p. 213

ACOTACIÓN: El coeficiente de correlación lineal simple de Spearman, se denota por:  $\rho$  (Rho de Spearman)

**COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN**

Determinar grado de influencia de las variables necesarios para expresar porcentuales:

$$\rho^2 \times 100$$



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Es muy usual en un trabajo de tesis presentar en el último capítulo el análisis de los resultados en forma ordenada y secuencia conforme a las exigencias de la investigación científica, y se procesó toda la información captada mediante los instrumentos mediante las técnicas estadísticas, con el uso del software estadístico SPSS

El análisis de los resultados se guio de los objetivos planteados para esta labor investigativa y esta explicada de la manera más sencilla posible, sin dejar la rigurosidad del caso.

### 4.1.1. Relación de habilidades gerenciales y desempeño directivo

**Tabla 5**

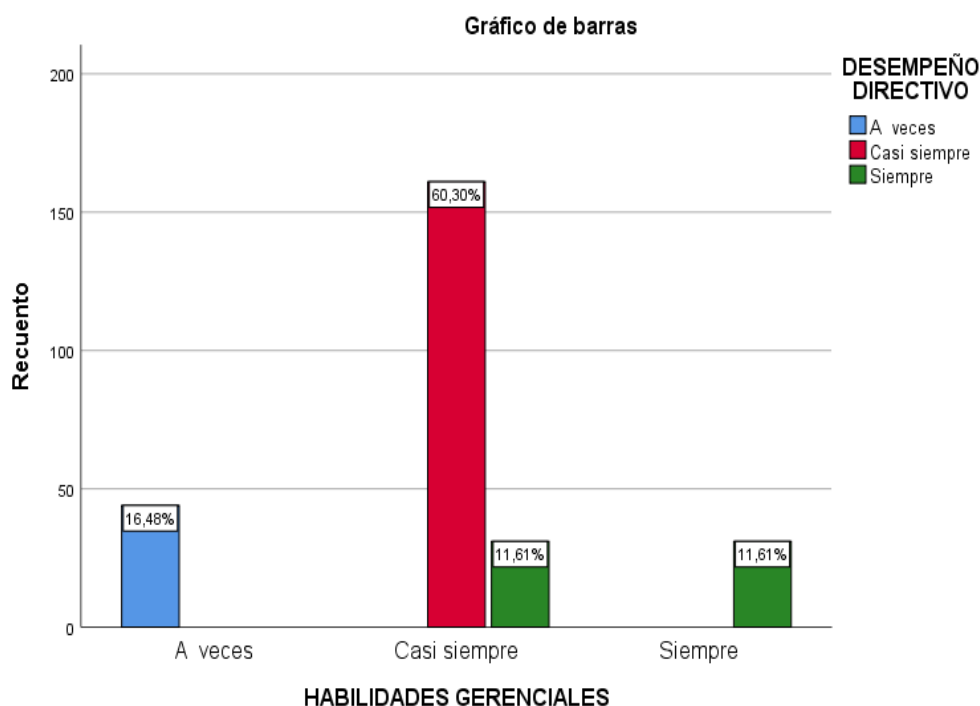
*Distribución bivariado de datos*

ESCALA DE VALORACIÓN	DESEMPEÑO DIRECTIVO									
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	44	16	0	0	0	0	44	16
Casi siempre	0	0	0	0	161	60	31	12	192	72
Siempre	0	0	0	0	0	0	31	12	31	12
Total	0	0	44	16	161	60	62	23	267	100

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

### Figura 1

#### Habilidades gerenciales y desempeño directivo



### INTERPRETACIÓN

16% encuestados señalan emplean a veces las habilidades gerenciales, 60% aseveran que *casi siempre* emplean las habilidades gerenciales, 12% manifiestan *siempre emplean* las habilidades gerenciales. Por tanto, los directores muestran *casi siempre* emplean en sus actividades gerenciales y desempeño en forma positiva, 2024.



### 4.1.2. Habilidades conceptuales y gestión en la mejora de los aprendizajes

Tabla 6

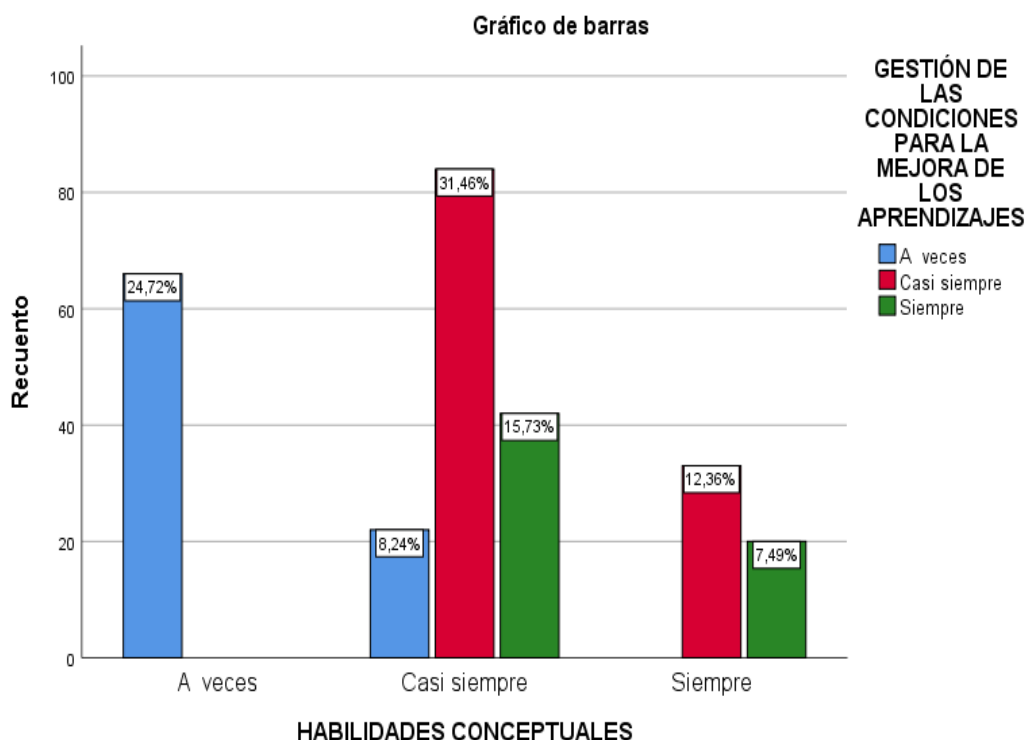
*Datos habilidades conceptuales y gestión para la mejora de aprendizajes*

VALORACIÓN	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE								LOS		APRENDIZAJES	
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A veces	0	0	66	25	0	0	0	0	66	25		
Casi siempre	0	0	22	8	84	31	42	16	148	55		
Siempre	0	0	0	0	33	12	20	7	53	20		
Total	0	0	88	33	117	44	62	23	267	100		

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

### Figura 2

*Habilidades conceptuales y gestión para la mejora de aprendizajes*



## INTERPRETACIÓN

25% docentes encuestados aducen *a veces* emplean habilidades conceptuales de gestión para la mejora de aprendizajes, 31% directores aseveran *casi siempre* emplean habilidades conceptuales de gestión para la mejora de aprendizajes, y 16% docentes manifiestan que *siempre emplean* habilidades conceptuales en la gestión para la mejora de los aprendizajes.



### 4.1.3. Relación de habilidades conceptuales y procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes

**Tabla 7**

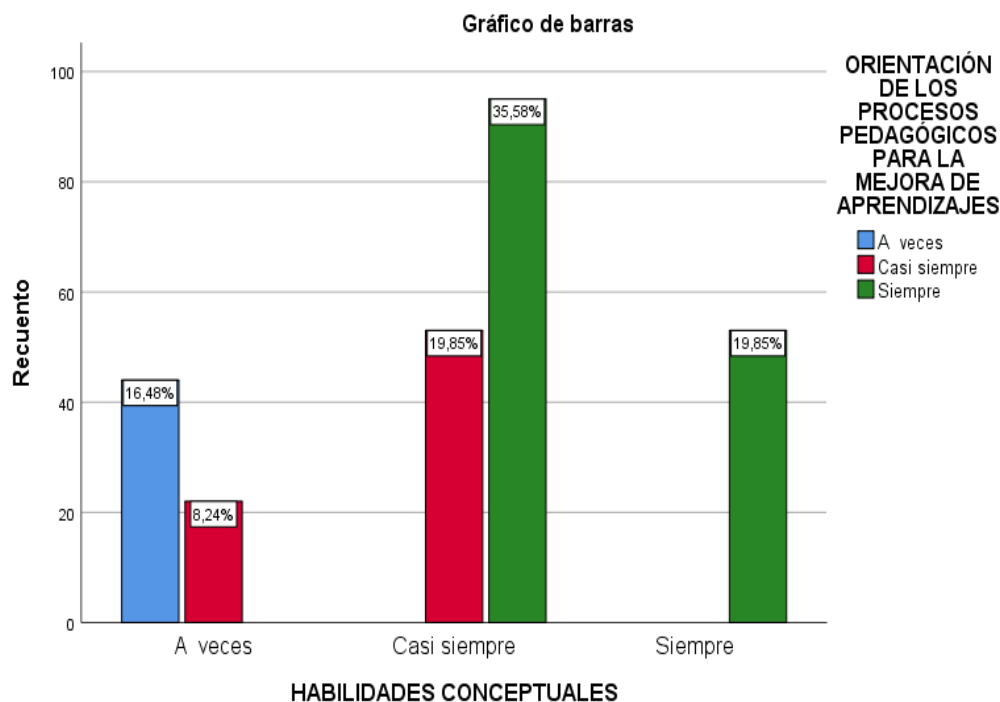
*Habilidades conceptuales y procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes*

ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA APRENDIZAJES										
ESCALA DE VALORACIÓN	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	44	16	22	8	0	0	66	25
Casi siempre	0	0	0	0	53	20	95	36	148	55
Siempre	0	0	0	0	0	0	53	20	53	20
Total	0	0	44	16	75	28	148	55	267	100

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

**Figura 3**

*Habilidades conceptuales y procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes*



## INTERPRETACIÓN

16% docentes encuestados señalan, los directores *a veces* emplean habilidades conceptuales en los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes, 20% aseveran que *casi siempre* emplean las habilidades conceptuales en la mejora de aprendizajes, y 36% manifiestan *siempre emplean* las habilidades conceptuales en los procesos pedagógicos en la mejora de aprendizajes.



4.1.4. Relación de habilidades humanas y gestión en la mejora de aprendizajes

Tabla 8

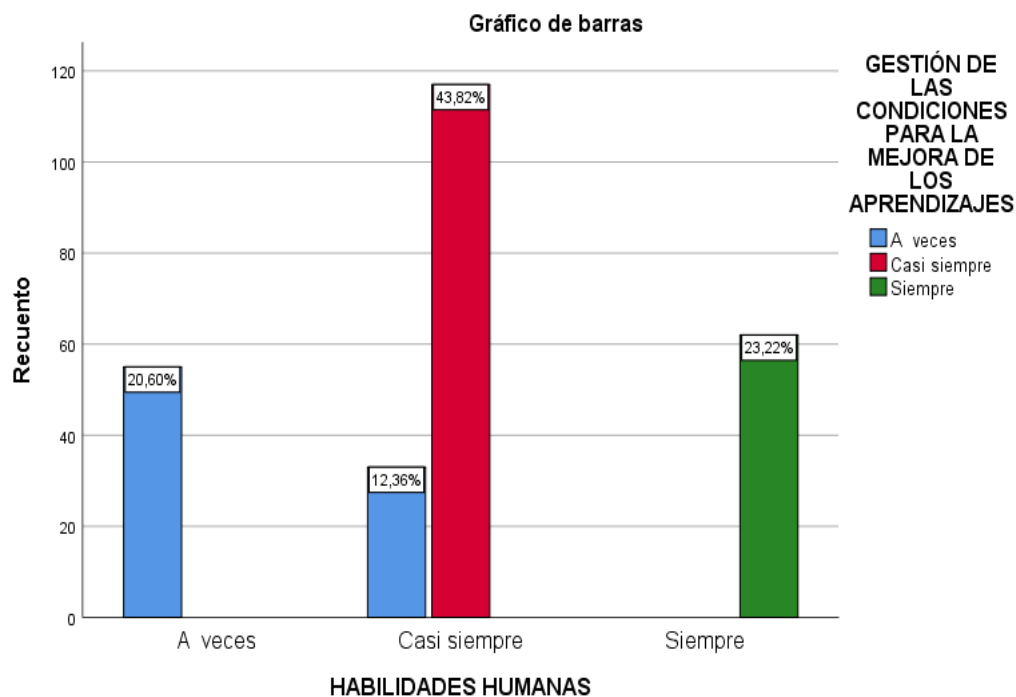
*Datos de habilidades humanas y la gestión en la mejora de aprendizajes*

ESCALA DE VALORACIÓN	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES								Total	
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		N	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	55	21	0	0	0	0	55	21
Casi siempre	0	0	33	12	117	44	0	0	150	56
Siempre	0	0	0	0	0	0	62	23	62	23
Total	0	0	88	33	117	44	62	23	267	100

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

**Figura 4**

Diagrama de barras de habilidades humanas y la gestión en la mejora de aprendizajes



## INTERPRETACIÓN

21% docentes encuestados señalan, directores *a veces* emplean las habilidades humanas en la gestión para mejora de aprendizajes, 44% aseveran los directores *casi siempre* emplean habilidades humanas en la gestión para la mejora de aprendizajes, y 23% manifiestan los directores *siempre* emplean las habilidades humanas en la gestión para la mejora de aprendizajes.



4.1.5. Relación de habilidades humanas en los procesos pedagógicos de mejora de aprendizajes

Tabla 9

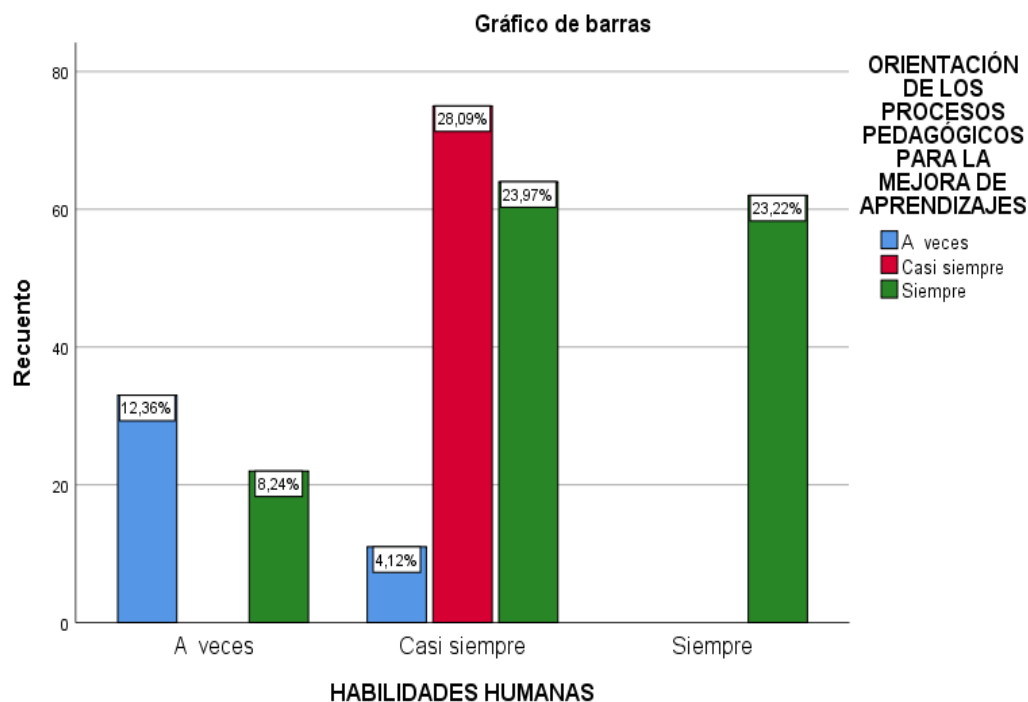
*Bivariado de datos de habilidades humanas en los procesos pedagógicos de mejora de aprendizajes*

ESCALA DE VALORACIÓN	ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES								Total	
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		N	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	33	12	0	0	22	8	55	21
Casi siempre	0	0	11	4	75	28	64	24	150	56
Siempre	0	0	0	0	0	0	62	23	62	23
Total	0	0	44	16	75	28	148	55	267	100

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

**Figura 5**

Diagrama de barras de habilidades humanas y orientación de procesos pedagógicos en la mejora de aprendizajes



## INTERPRETACIÓN

12% docentes encuestados señalan, los directores *a veces* emplean las habilidades humanas en los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes, 28% encuestados aseveran, los directores *casi siempre* emplean las habilidades humanas en los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes, y 23% docentes manifiestan los directores *siempre* emplean las habilidades humanas en los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los educandos.



**4.1.6. Relación de habilidades técnicas y gestión de la mejora de aprendizajes**

**Tabla 10**

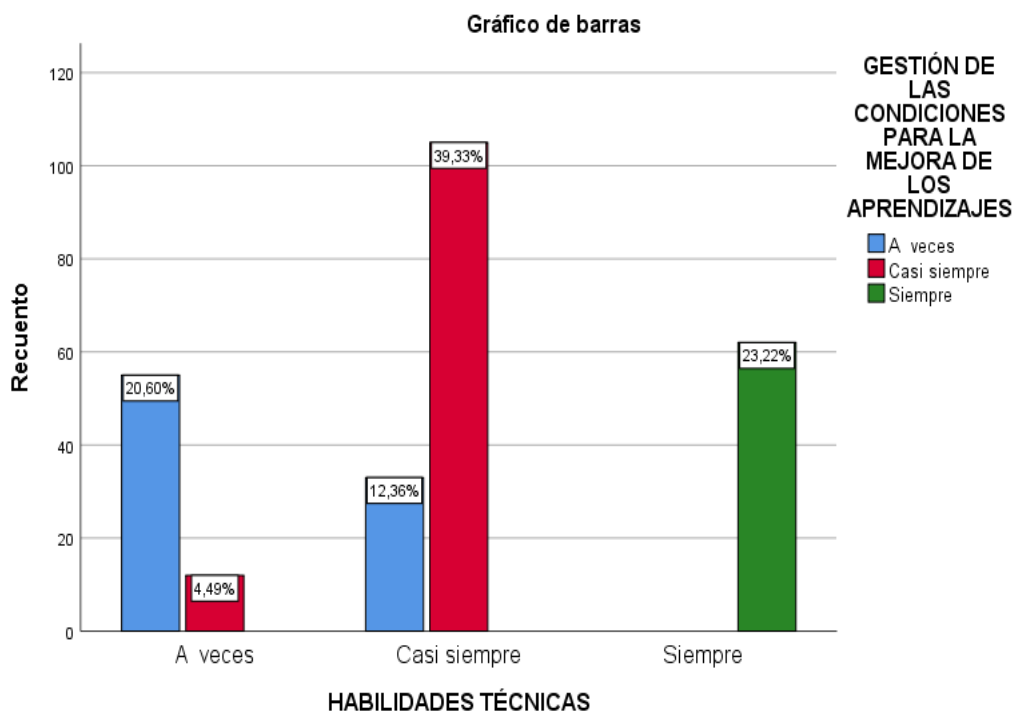
*Bivariado datos habilidades técnicas y gestión para la mejora de aprendizajes*

ESCALA DE VALORACIÓN	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES				APRENDIZAJES				Total	
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	55	21	12	4	0	0	67	25
Casi siempre	0	0	33	12	105	39	0	0	138	52
Siempre	0	0	0	0	0	0	62	23	62	23
Total	0	0	88	33	117	44	62	23	267	100

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

### Figura 6

Diagrama de barras de habilidades técnicas y gestión para la mejora de aprendizajes



## INTERPRETACIÓN

21% docentes encuestados, señalan los directores a veces emplean las habilidades técnicas en la gestión de mejora de aprendizajes, 39% docentes aseveran los directores *casi siempre* emplean las habilidades técnicas en la gestión de mejora de aprendizajes, y 23% docentes encuestados manifiestan los directores *siempre* emplean las habilidades técnicas en la gestión para la mejora de aprendizajes.



**4.1.7. Relación de habilidades técnicas y los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes**  
**Tabla 11**

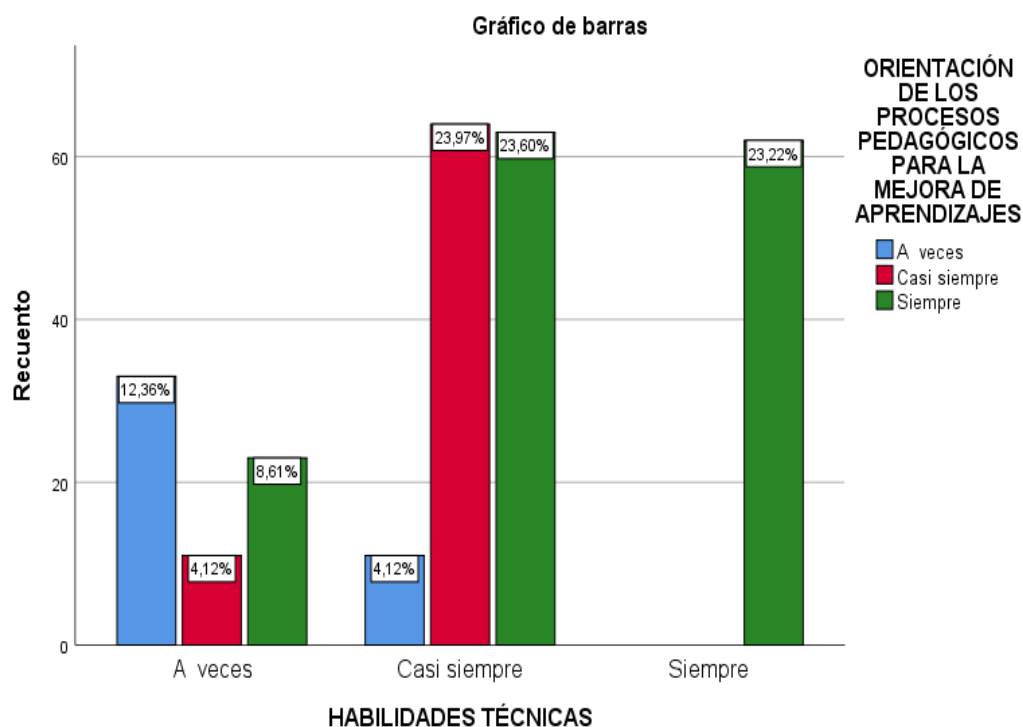
*Bivariado de datos habilidades técnicas y los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes*

ESCALA DE VALORACIÓN	ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA						DE		APRENDIZAJES	
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	33	12	11	4	23	9	67	25
Casi siempre	0	0	11	4	64	24	63	24	138	52
Siempre	0	0	0	0	0	0	62	23	62	23
Total	0	0	44	16	75	28	148	55	267	100

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS y EXCEL

**Figura 7**

*Diagramas de barras de habilidades técnicas y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes*



## INTERPRETACIÓN

12% docentes encuestados señalan, los directores *a veces* emplean las habilidades técnicas orientadas en procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes, 24% docentes aseveran, los directores *casi siempre* emplean las habilidades técnicas orientadas en procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes, y 35% docentes manifiestan, los directores *siempre* emplean las habilidades técnicas orientadas en procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.

## 4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Utilización prueba de Kolmogórov-Smirnov para la muestra

**Tabla 12**

*Prueba de normalidad para designar el estadístico de prueba ( $n > 50$ )*

Prueba de Kolmogórov-Smirnov para la muestra		
	HABILIDADES GERENCIALES	DESEMPEÑO DIRECTIVO
N	267	267
Parámetros normales: <sup>b</sup> Media	52,36	17,60
Desv.	8,405	3,501
Desviación		
Máximas diferencias Absolutas	,165	,175
extremas Positivo	,069	,112
Negativo	-,165	-,175
Estadístico de prueba	,165	,175
Sig. Asintótica (bilateral)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. Distribución prueba es normal.

b. Cálculo de datos.

c. Significación de Lilliefors.

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

## INTERPRETACIÓN

Los resultados indican: para la variable habilidades gerenciales de los directores de centros educativos, la significancia p-valor =,000 < 0,05; los datos no



muestran distribución normal. La variable desempeño directivo, los directores muestran  $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$ , indica la distribución es normal. Corresponde la prueba no paramétrica en verificación hipótesis de coeficiente Rho de Spearman.

#### 4.2.2. Verificación

##### 1. Planteamiento de la hipótesis

Ha: Las habilidades gerenciales muestran coherencia con desempeño directivo instituciones educativas nivel educación secundaria de Puno, 2023.

##### 2. Nivel de Confianza

$\alpha = 0,05$

##### 3. Estadístico de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

##### Objetivo

Identificar relación de habilidades gerenciales y desempeño directivo instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno, 2023.

**Tabla 13***Relación entre las habilidades gerenciales y desempeño directivo*

Correlaciones				
		HABILIDADES GERENCIALES		DESEMPEÑO DIRECTIVO
Rho	de HABILIDADES GERENCIALES	Coeficiente de correlación	de 1,000	,972**
Spearman	GERENCIALES	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	267	267
	DESEMPEÑO DIRECTIVO	Coeficiente de correlación	,972**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	267	267

\*\*. Correlación significativa nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

#### 4. Resultado

En la tabla 13, la evidencia estadística con nivel de significancia de  $p\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida al coeficiente de determinación  $p^2 \cdot 100 = (0,972)^2 \cdot 100 = 95\%$  evidencia una relación significativa.

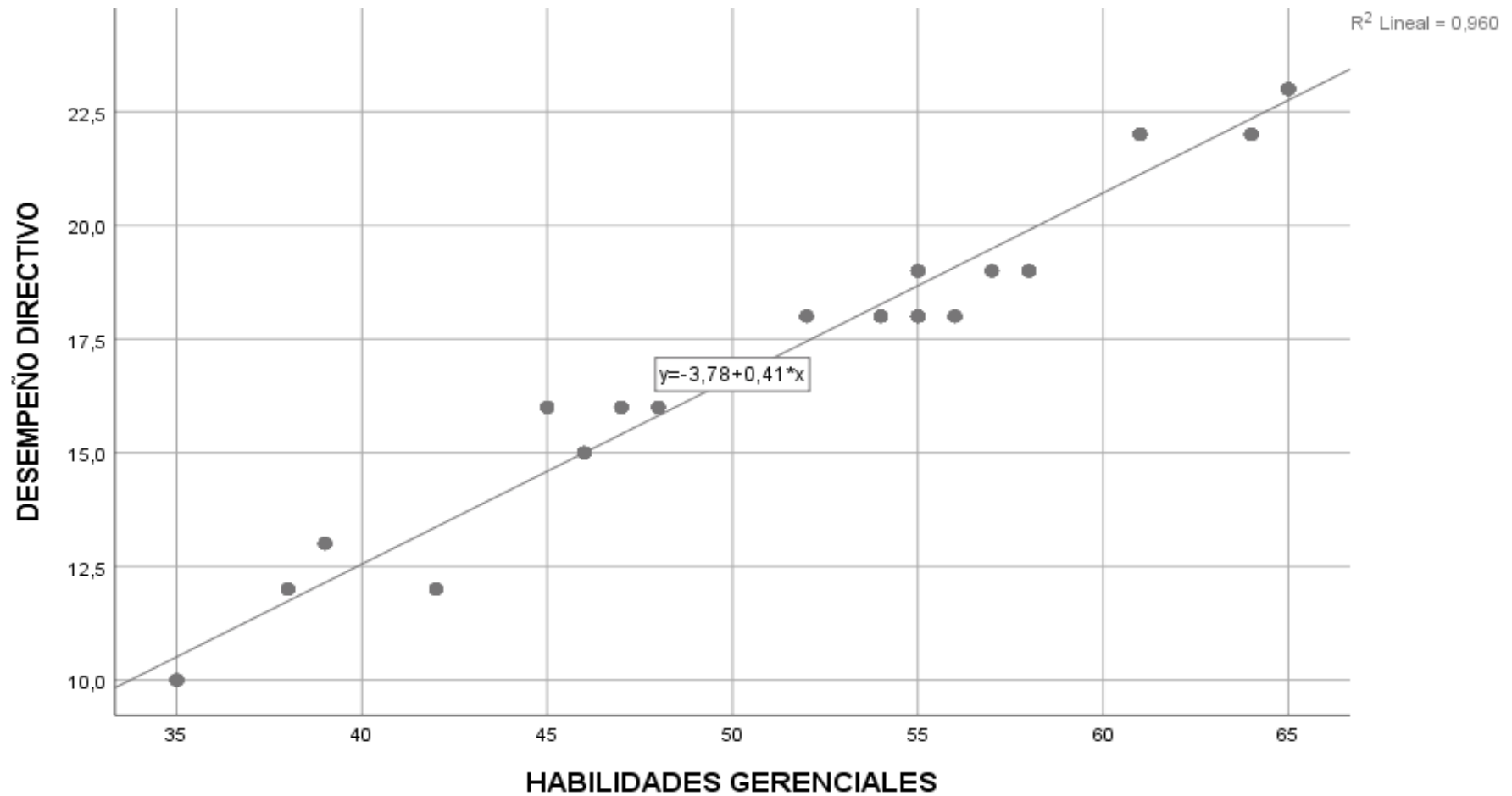
#### 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis nula y acepta la alterna: habilidades gerenciales tienen relación (95%) y desempeño directivo instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno, 2023.



**Figura 8**

*Recta de Regresión de habilidades gerenciales y desempeño directivo*





## INTERPRETACIÓN

Ecuación lineal  $y = 3,78 + 0,41x$  donde la variable habilidades gerenciales ( $X =$  predictora o independiente) y desempeño directivo ( $Y =$  respuesta o dependiente). Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,945$ ).

Por tanto, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente (95%) con el desempeño directivo instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno - 2023.

### 4.2.3. Verificación primera hipótesis específica

#### 1. Planteamiento

Ho: Las habilidades conceptuales NO se relacionan con gestión para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

#### 2. Nivel de Confianza

$\alpha = 0,05$

#### 3. Estadística de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

#### Primer objetivo específico

Determinar relación de habilidades conceptuales de gestión para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Tabla 14**

*Correlación de habilidades conceptuales y gestión para la mejora de aprendizajes*

			Correlaciones	
			HABILIDADES CONCEPTUALES	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES
Rho de	HABILIDADES	Coefficiente	1,000	,524**
Spearman	CONCEPTUALES	de		
		correlación		
		Sig.	.	,000
		(bilateral)		
		N	267	267
GESTIÓN	DE	Coefficiente	,524**	1,000
LAS	de			
CONDICIONES	correlación			
PARA	LA	Sig.	,000	.
MEJORA	DE	(bilateral)		
APRENDIZAJES	N		267	267

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

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

#### 4. Resultado

En la tabla 14, la evidencia estadística con nivel de significancia de p-valor =  $0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida al coeficiente de determinación  $p^2_{100} = (0,0,524)^2_{100} = 28\%$  evidencia una relación baja.

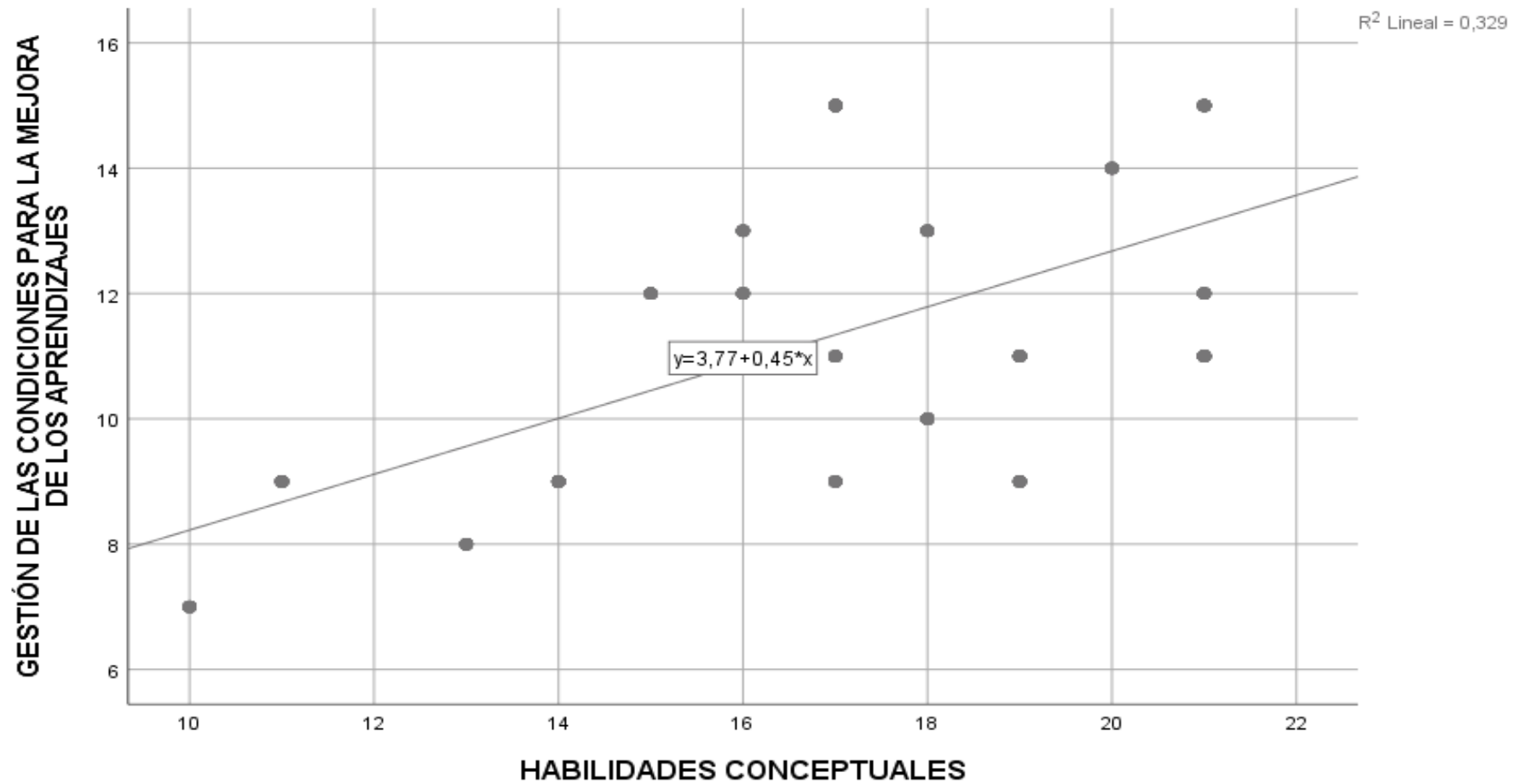


## 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis alterna y acepta la nula: las habilidades conceptuales NO se relacionan (28%) y gestión para mejorar los aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Figura 9**

*Recta de Regresión de habilidades conceptuales y gestión para la mejora de aprendizajes*



## INTERPRETACIÓN

La ecuación de regresión lineal  $y = 3,77 + 0,45x$  donde la variable habilidades conceptuales (X) y variable gestión en la mejora de aprendizajes alumnos (Y).

Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,275$ ).

Por tanto, la relación de habilidades conceptuales es mínima (28%) en la gestión para mejorar aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno, 2023.

### 4.2.4. Verificación segunda hipótesis específica

#### 1. Planteamiento

Ho: Las habilidades conceptuales NO muestra relación en los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

#### 2. Nivel Confianza

$\alpha = 0,05$

#### 3. Estadístico de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

#### Segundo objetivo específico

Determinar relación de habilidades conceptuales en procesos pedagógicos en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Tabla 15**

*Correlación de habilidades conceptuales y orientación en procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.*

Correlaciones			HABILIDADES CONCEPTUALES	ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS
Rho de Spearman	de HABILIDADES CONCEPTUALES	Coefficiente de correlación	1,000	,446**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	267	267
	ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES	Coefficiente de correlación	,446**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	267	267

\*\* . Correlación significativa nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

#### 4. Resultado

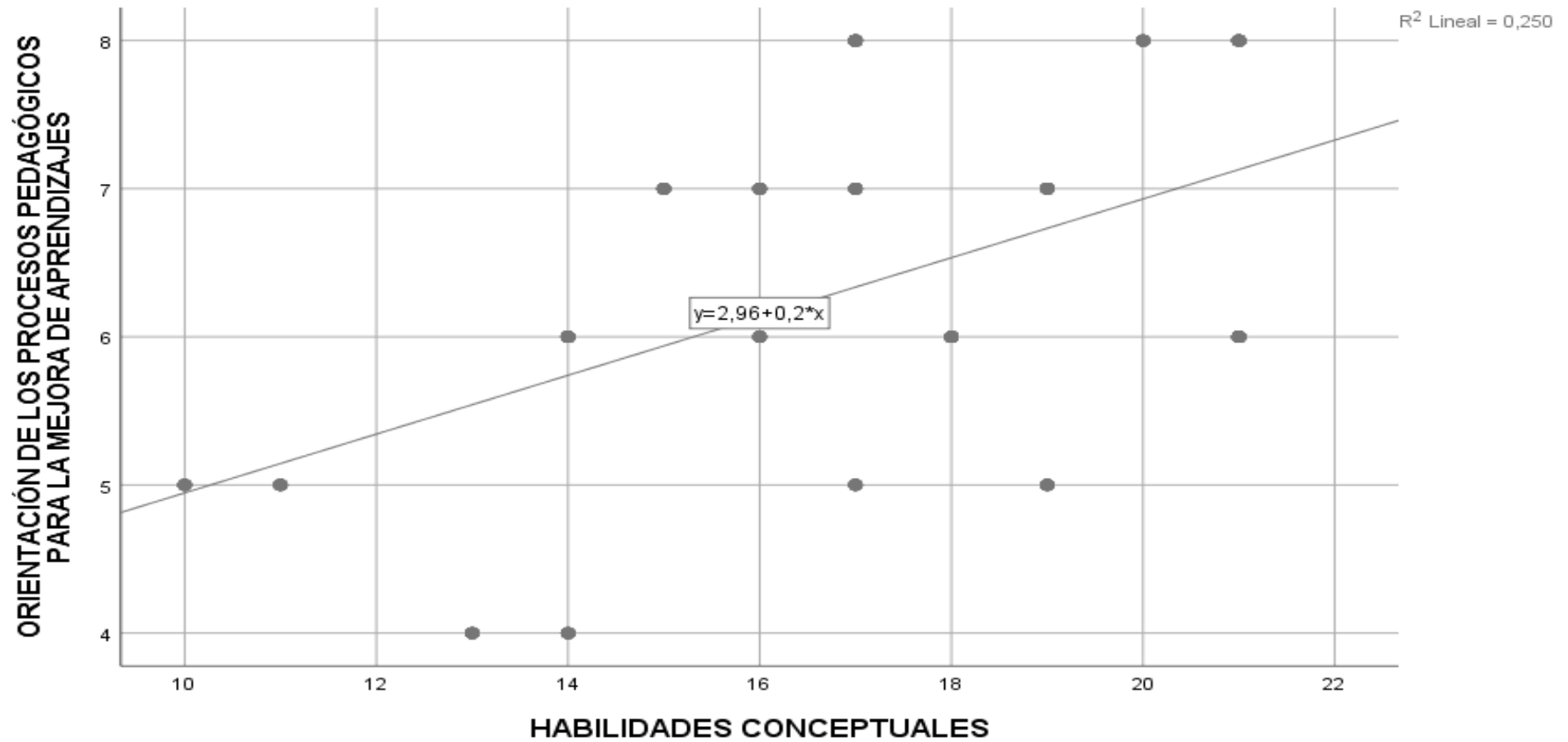
En la tabla 15, la evidencia estadística con nivel de significancia de  $p\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida el coeficiente de determinación  $r^2 = 0,446^2 = 0,20$  evidencia una relación baja.

#### 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis alterna y acepta hipótesis nula: Las habilidades conceptuales NO se relacionan (20%) en los procesos pedagógicos en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Figura 10**

*Recta Regresión de habilidades conceptuales en progresos pedagógicos para la mejora del aprendizaje*





## INTERPRETACIÓN

La ecuación de regresión lineal  $y = 3,77 + 0,45x$  de variable habilidades conceptuales (X) y variable procesos pedagógicos mejora de aprendizajes (Y). Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,1989$ ).

Por tanto, las habilidades conceptuales muestran relación nada significativa (20%) y procesos pedagógicos en mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

### 4.2.5. Verificación tercera hipótesis específica

#### 1. Planteamiento

Ha: Las habilidades humanas existe relación congestión en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

#### 2. Nivel de Confianza

$\alpha = 0,05$

#### 3. Estadístico de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

#### Tercer objetivo específico

Prever relación de habilidades humanas con gestión en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Tabla 16**

*Correlación de habilidades humanas y gestión para mejorar los aprendizajes.*

Correlaciones		
	HABILIDADES HUMANAS	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES
Rho de HABILIDADES HUMANAS	Coeficiente de correlación de 1,000	,958**
Spearman HUMANAS	Sig. (bilateral)	,000
	N	267
GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES	Coeficiente de correlación de ,958**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000
	N	267

\*\* . Correlación significativa nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

#### 4. Resultado

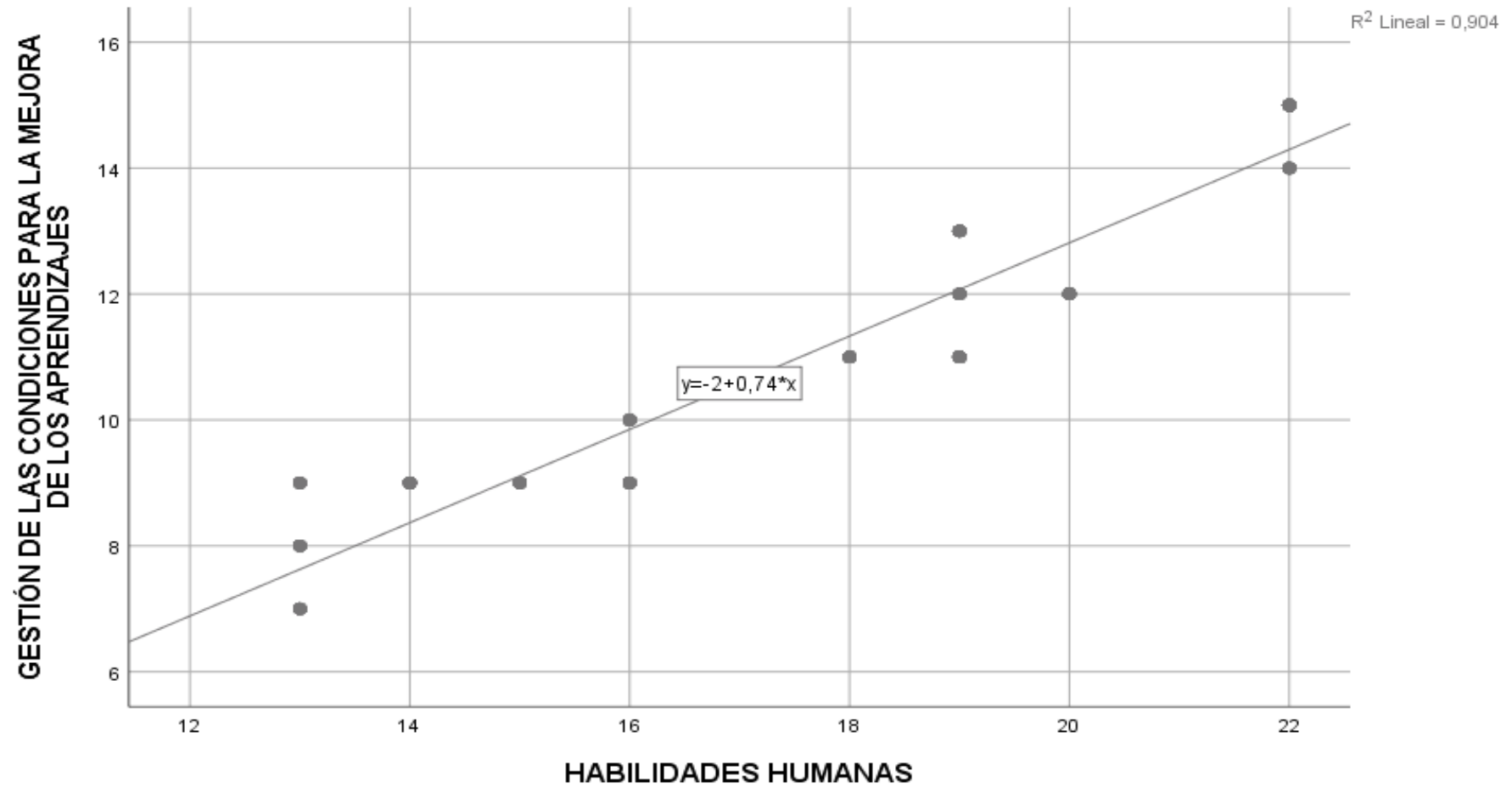
En la tabla 16, la evidencia estadística con nivel de significancia de p-valor =  $0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida al coeficiente de determinación  $r^2 = 100 \times (0,958)^2 = 92\%$  evidencia una relación significativa.

#### 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis nula y acepta la alterna: Las habilidades humanas relacionan significativamente (92%) con gestión para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Figura 11**

*Recta de Regresión de habilidades y gestión en la mejora de aprendizajes*





## INTERPRETACIÓN

La ecuación de regresión lineal  $y = 2 + 0,74x$ , variable habilidades humanas (X) y variable gestión para la mejora de aprendizajes (Y). Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,9178$ ).

Por tanto, las habilidades humanas se relacionan significativamente (92%) con gestión en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

### 4.2.6. Verificación cuarta hipótesis específica

#### 1. Planteamiento

Ha: Las habilidades humanas existe relación con los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel educación secundaria ciudad Puno.

#### 2. Nivel de Confianza

$\alpha = 0,05$

#### 3. Estadística de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

#### Cuarto objetivo específico

Establecer relación de habilidades humanas en los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel educación secundaria ciudad Puno.

**Tabla 17**

*Correlación entre las habilidades humanas y los procesos pedagógicos para mejora los aprendizajes.*

Correlaciones			
			ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES
Rho de HABILIDADES Spearman HUMANAS	Coeficiente de correlación	1,000	,961**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	267	267
ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES	Coeficiente de correlación	,961**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	267	267

\*\* . Correlación significativa nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS



## 4. Resultado

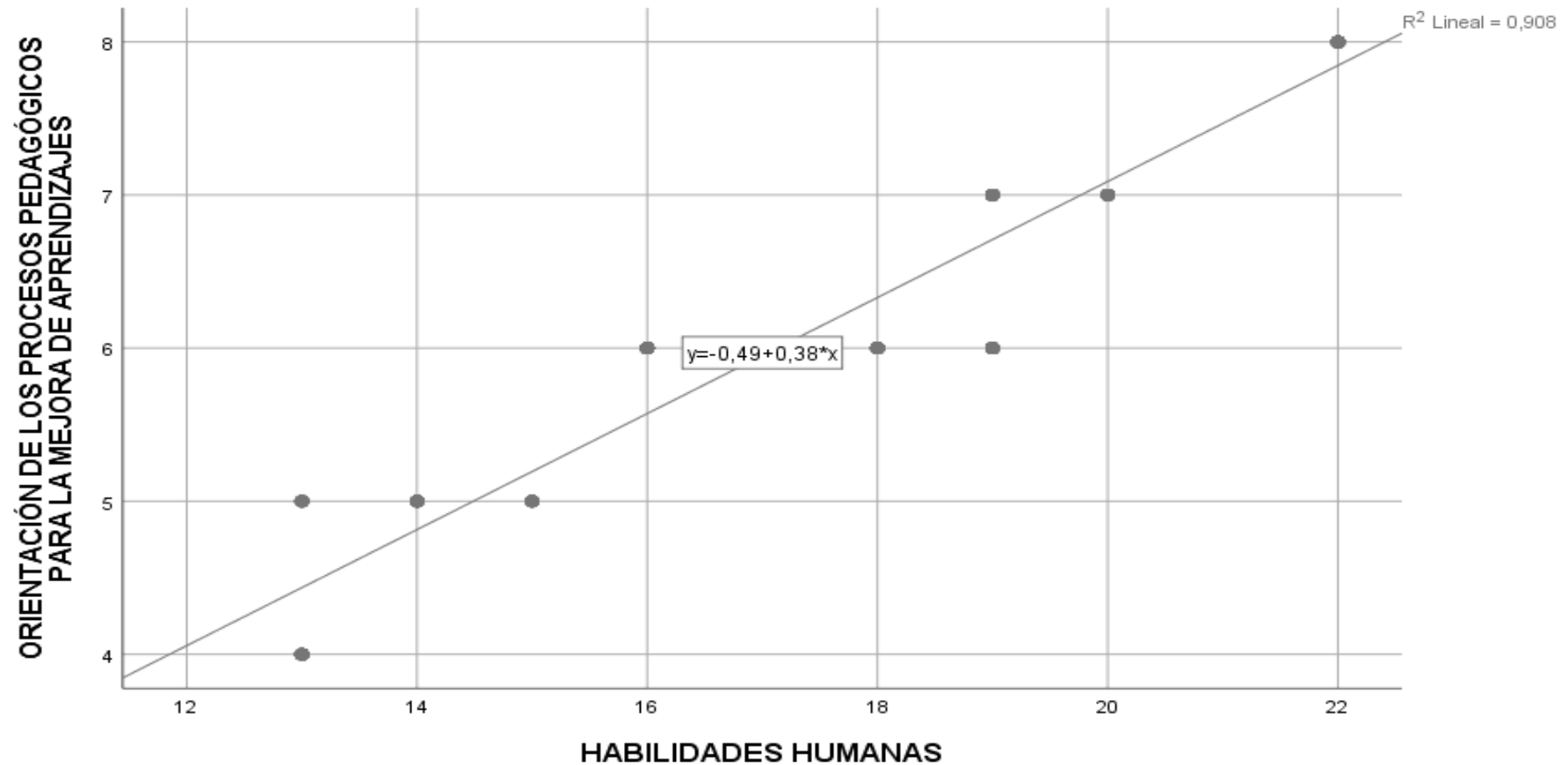
En la tabla 17, la evidencia estadística con nivel de significancia de p-valor =  $0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida al coeficiente de determinación  $\rho^2 \cdot 100 = (0,961)^2 \cdot 100 = 92\%$  evidencia una relación significativa.

## 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis nula y acepta la alterna: las habilidades humanas relacionan significativamente (92%) con procesos pedagógicos en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Figura 12**

*Recta Regresión de habilidades humanas de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes*





## INTERPRETACIÓN

La ecuación de regresión lineal  $y = 0,49 + 0,38x$ , la variable habilidades humanas (X) muestra relación con procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes (Y). Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,9235$ ).

Por tanto, las habilidades humanas existen relación significativa (92%) con procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

### 4.2.7. Verificación quinta hipótesis

#### 1. Planteamiento

Ha: Las habilidades técnicas se relacionan con gestión para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

#### 2. Nivel de Confianza

$\alpha = 0,05$

#### 3. Estadístico de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

#### Quinto objetivo

Realizar relación habilidades técnicas y gestión en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Tabla 18***Correlación des habilidades técnicas y gestión para mejorar aprendizajes*

Correlaciones			
		HABILIDADES TÉCNICAS	GESTIÓN PARA MEJORAR APRENDIZAJES
Rho	de HABILIDADES TÉCNICAS	Coefficiente de correlación	de 1,000
Spearman	TÉCNICAS	Sig. (bilateral)	,945**
		N	,000
			267
	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES	Coefficiente de correlación	de ,945**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			267

\*\* . Correlación es significativa nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

#### 4. Resultado

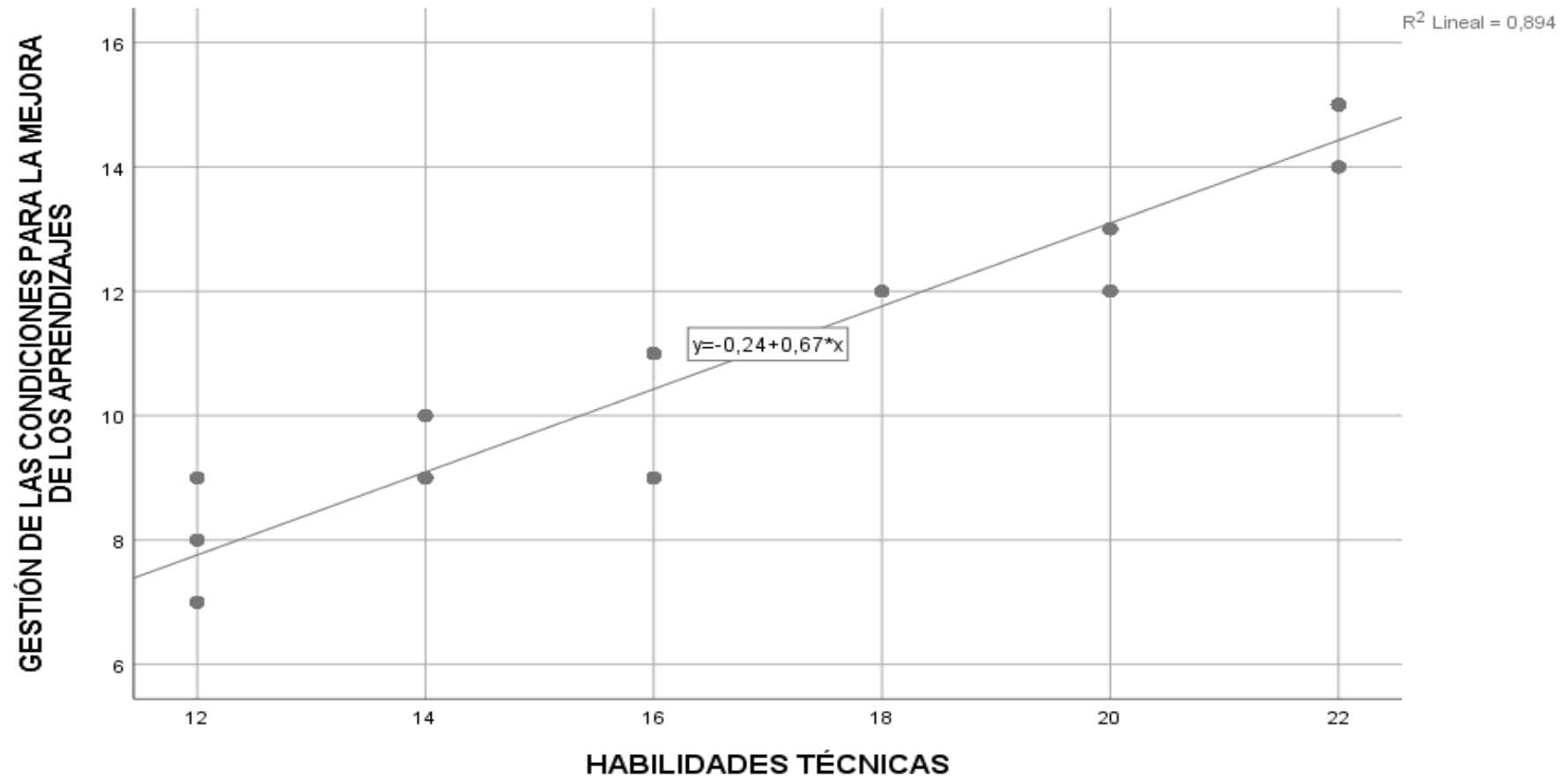
En la tabla 18, la evidencia estadística con nivel de significancia de p-valor =  $0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida al coeficiente de determinación  $r^2 \cdot 100 = (0,945)^2 \cdot 100 = 89\%$  evidencia influencia significativa.

#### 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis nula y acepta la alterna: Las habilidades técnicas relacionan significativamente (89%) con la gestión para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**Figura 13**

*Recta Regresión de habilidades técnicas y gestión para la mejora de aprendizajes*





## INTERPRETACIÓN

La ecuación regresión lineal  $y = 0,24 + 0,67x$ , la variable habilidades técnicas (X) y variable gestión en la mejora de aprendizajes (Y). Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,8930$ ).

Por tanto, las habilidades técnicas se relación significativamente (89%) con la gestión para mejorar los aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel educación secundaria ciudad Puno.

### 4.2.8. Verificación sexta hipótesis

#### 1. Planteamiento

Ha: Las habilidades técnicas se relacionan con orientaciones pedagógicos para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas públicas nivel secundaria ciudad Puno.

#### 2. Nivel de Confianza

$\alpha = 0,05$

#### 3. Estadístico de Prueba

COEFICIENTE Rho DE SPEARMAN

#### Sexto objetivo

Determinar relación de habilidades técnicas con la orientación de procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel educación secundaria ciudad Puno.

**Tabla 19**

*Correlación de habilidades técnicas y orientación de procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes.*

Correlaciones			
			ORIENTACIÓN PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA MEJORA DE APRENDIZAJES
Rho de HABILIDADES TÉCNICAS	Coeficiente de correlación	de 1,000	,872**
Spearman	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	267	267
ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES	Coeficiente de correlación	de ,872**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	267	267

\*\* Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nota:** Cuestionario procesado por el software estadístico SPSS

#### 4. Resultado

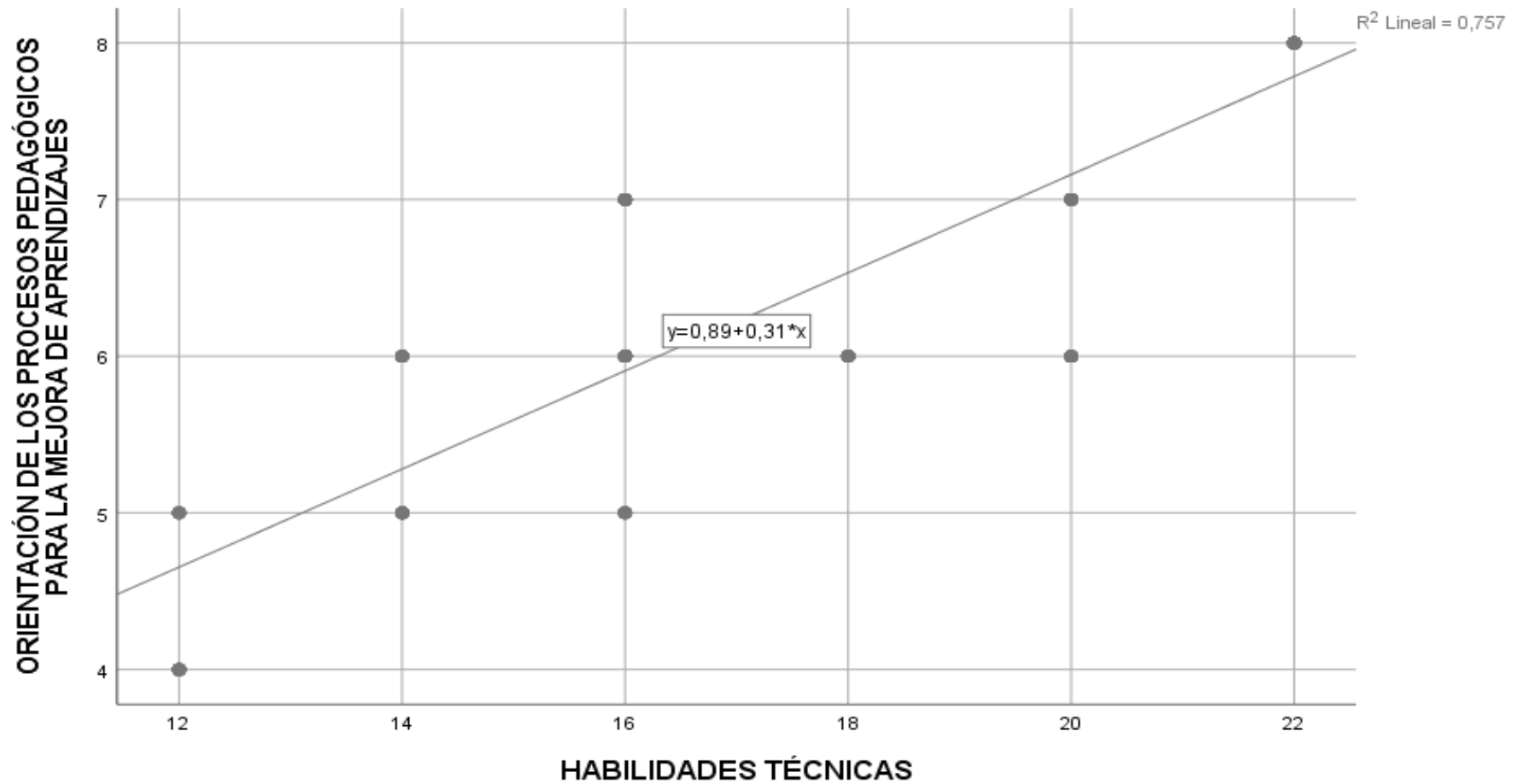
En la tabla 19, la evidencia estadística con nivel de significancia de p-valor =  $0,000 < \alpha = 0,05$  lo que valida al coeficiente de determinación  $r^2 = 100 \times (0,872)^2 = 76\%$  evidencia una relación significativa.

#### 5. Toma de decisión

Rechaza hipótesis nula y acepta la alterna: las habilidades técnicas muestra relación significativa (76%) y los procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel de secundaria ciudad Puno.

**Figura 14**

*Recta de Regresión de habilidades técnicas y orientación pedagógica mejorar aprendizajes*





## INTERPRETACIÓN

La ecuación regresión lineal  $y = 0,80 + 0,31x$  variable habilidades conceptuales (X) y variable orientación pedagógica para mejorar aprendizajes (Y). Según el modelo de regresión se ajusta los datos ( $\rho^2 = 0,760$ ).

Por tanto, las habilidades técnicas se relacionan (76%) con orientaciones de procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Existen resultados similares de investigaciones anteriores.

Existe correlación positiva entre el nivel de conocimiento sobre competencias gerenciales de los directores instituciones educativas secundarias estatales ciudad Puno.

Los directores tienen conocimiento de competencias comunicativas en escala regular con un promedio de 13,2 puntos en escala vigesimal. Además, manejan las competencias para la planeación y la administración en escala bueno, alcanzando un promedio de 16,2 puntos en escala vigesimal, trabajo en equipo y en la acción estratégica en escala deficiente con promedio de 7,89 y 10,8 puntos en escala vigesimal respectivamente.

También conocen informaciones sobre competencias de la globalización en escala deficiente con un promedio de 10,0 puntos en escala vigesimal, y competencias en el manejo de personal en escala regular, con un promedio de 13,8 puntos en escala vigesimal.



El nivel de desempeño en cuanto a roles gerenciales de los directores de las instituciones Educativas Secundarias estatales de la ciudad de Puno es regular, con un promedio de 13,4 puntos en escala vigesimal.

En relación a la gestión institucional, existe relación significativa entre las variables en las instituciones educativas donde los directores emplean *pocas* veces las habilidades conceptuales en procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes; con relación las condiciones los directores *casi siempre* conocen orientaciones pedagógicas y *siempre* manejan habilidades técnicas para la mejora de aprendizajes alumnos ciudad Puno, 2023.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Estadísticamente  $p$ -valor = 0,000 es menor a 0, 05. Indica las habilidades gerenciales se relacionan significativamente (95%) y desempeño directivo instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 13 y figura 8).

**SEGUNDA:** El nivel de significancia  $p$ -valor = 0,000 es menor a 0, 05. Las habilidades conceptuales muestran poca relación (28%) y la gestión para mejorar aprendizajes estudiantes instituciones educativas públicas nivel secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 14 y figura 9).

**TERCERA:** La significancia  $p$ -valor = 0,000 es menor a 0,05. Entonces, las habilidades conceptuales muy poco se relacionan (20%) con orientaciones pedagógicas en el nivel de aprendizajes estudiantes instituciones educativas nivel de secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 15 y figura 10).

**CUARTA:** El nivel de significancia  $p$ -valor = 0,000 es menor a 0,05. Por tanto, las habilidades humanas muestran relaciones significativas (92%) y la gestión de condiciones para mejorar aprendizajes estudiantes instituciones educativas nivel de educación secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 16 y figura 11).



- QUINTA:** La significancia p-valor = 0,000 es menor a 0,05. De tal manera, las habilidades humanas muestran relaciones significativas (92%) con la orientación pedagógicos para la mejora de aprendizajes estudiantes instituciones educativas públicas nivel secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 17 y figura 12).
- SEXTA:** El nivel de p-valor = 0,000 es menor a 0,05. Deducimos, las habilidades técnicas existen coherencia significativa (89%) y la gestión de condiciones en la mejora de aprendizajes estudiantes instituciones educativas públicas nivel educación secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 18 y figura 13).
- SÉTIMA:** El p-valor = 0,000 es menor a 0, 05. Por cuanto, las habilidades técnicas elevan relaciones significativas (76%) con orientaciones pedagógicas en la mejora de aprendizajes estudiantes instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno – 2023 (tabla 19 y figura 14).



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** El área de gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación de Puno deberá brindar cursos de capacitación a los directores acerca de las habilidades gerenciales con el fin de garantizar el buen desempeño directivo en instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**SEGUNDA:** El área de gestión pedagógica de Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, brindar cursos de actualización de habilidades conceptuales en la gestión pedagógica para mejorar aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel de educación secundaria ciudad Puno, 2024.

**TERCERA:** El área de gestión pedagógica Dirección Regional de Educación de Puno, brindar cursos de capacitación en la implementación del manejo de habilidades conceptuales en procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel educación secundaria ciudad Puno.

**CUARTA:** El área de gestión institucional Unidad Gestión Educativa Local Puno, prever cursos de actualización del manejo técnico pedagógico habilidades humanas en la mejora de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**QUINTA:** El área Gestión Pedagógica Unidad Gestión Educativa Local Puno, programar talleres de capacitación para promover orientaciones de



procesos pedagógicos para lograr aprendizajes óptimos alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**SEXTA:** El área administración Unidad Gestión Educativa Local Puno, promocionar seminarios y pasantías a docentes en el manejo de habilidades técnicas de gestión para lograr buen aprendizaje alumnos instituciones educativas nivel secundaria ciudad Puno.

**SÉPTIMA:** El área de Administración Unidad Gestión Educativa Local Puno, prever diplomados y cursos de capacitación en el manejo eficiente de habilidades técnicas a efecto de impulsar las orientaciones pedagógicas para logro de aprendizajes alumnos instituciones educativas nivel educación secundaria ciudad Puno.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberca, D. (2022). *Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178 Víctor Andrés Belaúnde Ugel 04 - Comas, 2022* . Tesis Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración*. Libro electrónico disponible en. <https://doi.org/www.agogocursos.com>
- Arias, L. (2023). *Habilidades directivas y clima organizacional de los docentes de una Unidad Educativa en Milagro-Ecuador, 2022*. Tesis Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.
- Bermudez, , L., & Rodriguez, , L. (2015). *Investigacion en la gestión empresarial*. Editorial MACRO.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigacion. administracion, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial PEARSON Bogotá Colombia.
- Cabrera, J. (2016). *Liderazgo transformacional en México*. Tesis Universidad Nacional Autónoma de México.
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigacion internacional*. 2o. edicion electrónica revisada y actualizada. Madrid España.
- Cardenas, , T., Serra,, N., Colca,, R., Martinez,, A., Vivanco,, M., & Casilla,, J. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Ministerio de Educacion Peru.
- Ccapa, J. (2021). *Habilidades directivas y clima institucional de Instituciones Educativas del distrito de Moho - Puno - 2019*. Tesis Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.
- Ciavenato, I. (2011). *Administracion de los recursos humanos*. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.S.



- Codina, A. (s/f.). *¿Qué hacer los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* <https://doi.org/obtenido> de [http://www.sid.eu/galerias doc/artias](http://www.sid.eu/galerias/doc/artias)
- Doria, A., Vivas, A., Neira, F., & Durand, D. (2024). Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria Koinonia, Vol. 8(supl. 1)*.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodogy*. Editorial London: SAGE. Publications.
- Lascano, M. (2023). *Habilidades directivas y trabajo cooperativo en los docentes de una institución educativa Bolivar - Ecuador, 2023*. Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.
- Lucero, D. (2021). *Habilidades gerenciales y desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018*. tesis Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Escuela de Posgrado.
- Morales, M. (2023). *Habilidades directivas y toma de decisiones desde la perspectiva docente en dos instituciones educativas primaria, Puno, 2022*. Tesis Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.
- Muñoz, H., Tuesta, . W., Nolazco, . F., & Menacho, . J. (2021). Habilidades de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales y el nivel educativo superior. *Ciencia Latina. Revista multidisciplinaria, Volumen 1(Número 6)*.
- Muñoz, R., Cárdenas, E., Huamán, D., & Pinedo, F. (2022). Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú. *Revista FT Franz Tamayo, Vol 4(No. 10)*.



- Rios, A., & Fernández, L. (2023). Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México. *Revista Sinectica*(No. 61).
- Robbins,, S., & Judex, , T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Editorial PEARSON EDUCACION. <https://doi.org/obtenido> de <https://psiquiunah.files>
- Roque, J. (2023). *Liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021s*. Universidad Nacional del Altiplano Puno Repositorio Institucional.
- Sanchez, H., Reyes,, C., & Mejía,, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnologica y humanistica*. Universidad Ricardo Palma. Vicerrectorado de investigacion.
- Sánchez,, H., Reyes,, C., & Mejía,, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Editada en Universidad Ricardo Palma. Vicerrectorado de investigación.
- Sarell, J. (s/f.). *Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicacion de las TIC*. Universidad Central de Venezuela.
- Ttito, N. (2023). *Habilidades directivas en la toma de decisiones desde la perspectiva docente de tres instituciones educativas públicas, UGEL, Quispicanchi, Cusco, 2023*. Tesis Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.
- Urbano, R. (2023). *Gestión educacional, habilidades directivas y desempeño docente en las instituciones educativas - Quisqui, 2023*. Tesis Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.



Valdivia, R. (2023). *Habilidades gerenciales de los directivos y clima escolar en las instituciones educativas secundarias del distrito de san José de la Provincia de Azángaro*. Universidad Nacional del Altiplano Repositorio Institucional.

Vilca, S. (2021). *Gestion del conocimiento y habilidades gerenciales en el rendimiento laboral del personal de una institución educativa, Ventanilla, 2021*. Ciencia Latina. Revista multidisciplinar Universidad César Vallejo. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3277](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3277)

Younes, M., Echeverri, A., & Vieira, J. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA Colombia*, Vol. 9(No. 21). <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.22430/24223182.2549>



# ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA CIUDAD DE PUNO, 2023

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGÍA	PRUEBA ESTADÍSTICA
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño directivo en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno, en el año 2023?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno? ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno? ¿Cuál es la relación de las habilidades humanas con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño directivo en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno, en el año 2023.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Establecer la relación de las habilidades conceptuales con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno. Estimar la relación de las habilidades conceptuales con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno. Determinar la relación de las habilidades humanas con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño directivo en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno, en el año 2023.</p> <p><b>Hipótesis específica</b> Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno. Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno. Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la gestión de las</p>	<p><b>Variable independiente</b> HABILIDADES GERENCIALES <b>Dimensión</b> HABILIDADES CONCEPTUALES <b>Indicadores</b> Actividades escolares Personal docente y administrativo Planifica actividades escolares Planificación de actividades Evaluación participativa Mejora de actividades <b>Dimensión</b> HABILIDADES HUMANAS <b>Indicadores</b> Reconocimiento de personal Éxito compartido Motiva a docentes y administrativos Confianza en el personal Promueve espacio de diálogo Incentiva reflexión permanente <b>Dimensión</b> HABILIDADES TÉCNICAS <b>Indicadores</b> Gestión pedagógica Trabajo en equipo Delegación de funciones Gestión administrativa Procedimientos administrativos Instrumentos de gestión <b>Variable dependiente</b> DESEMPEÑO DIRECTIVO <b>Dimensión</b></p>	<p>Enfoque: cuantitativo Método: científico y matemático Tipo: aplicativo Nivel: Correlacional Diseño: no experimental-correlacional Población: 714 docentes Muestra: 267 docentes Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario Confiabilidad: alfa de Cronbach Validación: juicio de expertos</p>	<p>Según la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov se asume la prueba no paramétrica del Coeficiente de correlación Rho de Spearman.</p>



<p>educación secundaria de la ciudad de Puno?  ¿Cuál es la relación de las habilidades humanas con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno?  ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno?  ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno?</p>	<p>públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.  Establecer la relación de las habilidades humanas con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.  Estimar la relación de las habilidades técnicas con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.  Determinar la relación de las habilidades técnicas con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.</p>	<p>condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.  Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.  Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.  Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes de los alumnos de las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Puno.</p>	<p>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES  <b>Indicadores</b>  Conduce la planificación institucional  Promueve y sostiene la participación democrática  Favorece las condiciones para asegurar aprendizajes de Calidad  Lideran procesos de evaluación de gestión de institución educativa  <b>Dimensión</b>  ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES  <b>Indicadores</b>  Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con docentes de la institución basados en colaboración mutua  Gestiona de la calidad de procesos pedagógicos al interior de la institución educativa</p>		
---	--	--	---	--	--



MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



**MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



ANEXO 2

**CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES ACERCA DE HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EBR NIVEL SECUNDARIO EN LA CIUDAD DE PUNO, 2024**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Código ..... Sexo ..... Puntuación .....

**II. INSTRUCCIÓN**

Estimado señor(a)(ita) sírvase responder a las preguntas de este cuestionario, marcando con un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente, según su opinión, su respuesta es totalmente confidente por ser anónima el instrumento de investigación; y de ésta manera contribuirá con la labor de indagación que estoy realizando.

**III. ESCALA DE PONDERACIÓN**

Las escalas de apreciación de sus respuestas, pueden variar entre las siguientes opciones.

ÍNDICE	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
ABREVIATURA	<b>N</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
PESO	1	2	3	4

**IV. CONTENIDO DEL CUESTIONARIO**

No.	VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES	N	AV	CS	S
	<b>D1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>				
1	Utiliza adecuadamente el tiempo en las actividades escolares				
2	Distribuye equitativamente las tareas entre el personal docentes y administrativo, asignando a todos por igual.				
3	Utiliza la planificación permanente en las actividades escolares				
4	Planifica anticipadamente las actividades escolares que le corresponde como director				
5	Promueve la evaluación participativa en cada actividad realizada.				



6	Realiza la evaluación para mejorar las actividades pedagógicas y administrativas en la institución educativa.				
	<b>D2: HABILIDADES HUMANAS</b>				
7	Promueve el reconocimiento del personal docente y administrativo.				
8	Canaliza el éxito compartido ante sus superiores				
9	Mantiene permanentemente motivados a los docentes y administrativos de la institución educativa.				
10	Genera confianza en el personal docente y administrativo sobre las actividades educativas y de gestión realizada en la I.E.				
11	Promueve espacios de dialogo con el personal docente y administrativo en la resolución de problemas que es de su competencia.				
12	Incentiva la reflexión permanente con los docentes y administrativos en la resolución de problemas en la institución educativa.				
	<b>D3: HABILIDADES TÉCNICAS</b>				
13	Coordina sobre la gestión pedagógica con el personal docente y administrativo.				
14	Promueve permanentemente el trabajo en equipo en actividades administrativas y gestión académica.				
15	Facilita la delegación de funciones de funciones tanto a los docentes como a los administrativos.				
16	Conduce adecuadamente la gestión administrativa en el cumplimiento de metas educativas y problemas que se presentan.				
17	Maneja procedimientos administrativos en la toma de decisiones ante un problema.				
18	Incentiva el uso de los instrumentos de gestión en el personal docente y administrativo.				
	<b>VARIABLE 2: DESEMPEÑO DIRECTIVO</b>				
	<b>D1: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>				
1	Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.				
2	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.				
3	Favorece las condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en todos los estudiantes,				



	gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.				
4	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.				
	<b>D2: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE APRENDIZAJES</b>				
5	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje,				
6	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.				



### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



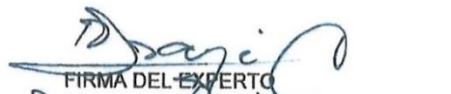
#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: *Esfracia Antolin Chambilla Illachura*
- 1.2. Validado por: *Dr. Roberto Payé Colquehuanca*
- 1.3. Título de la investigación:  
*Habilidades gerenciales y desempeño directivo en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la Ciudad de Puno 2023*
- 1.4. Nombre del instrumento: *Cuestionario aplicado a docentes acerca de habilidades gerenciales y desempeño directivo en las instituciones educativas públicas de EBR nivel secundario en la ciudad de Puno, 2024*

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES	VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
		1	9	11	18	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																		X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																		X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																		X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																		X	
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																		X	
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																		X	
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																		X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																		X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *EXCELENTE*
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *85%*
- V. OBSERVACIONES: .....
- LUGAR Y FECHA: *Juliaca 14 de agosto de 2024*

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 ROBERTO PAYÉ  
 02145441  
 996-993377



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

1.1. Autor del instrumento: *Eufracio Antolin Chambilla Illachura*

1.2. Validado por: *Mgr. Enrique Genaro Apaza Chirinos*

1.3. Título de la investigación:  
*Habilidades gerenciales y desempeño directivo en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la ciudad de Puno, 2023*

1.4. Nombre del instrumento: *Cuestionario aplicado a docentes acerca de habilidades gerenciales y desempeño directivo en las Instituciones Educativas públicas de EBR nivel secundario en la Ciudad de Puno, 2024*

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES	VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
		1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																		X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																		X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																		X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			X
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																			X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																		X	
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																		X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																		X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *EXCELENTE*

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *85%*

V. OBSERVACIONES: *-*

LUGAR Y FECHA: *Juliaca 15 de agosto de 2024*

*[Signature]*  
FIRMA DEL EXPERTO

DNI - 02413103  
*ENRIQUE G. APAZA CHIRINO S*



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"



ESCUELA DE POSGRADO

Registro N° \_\_\_\_\_

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

AL : Dr. LEOPOLDO WENCESLAD CONDORI CARI  
Director de La Escuela de Posgrado de la UANCV

DEL : JURADO DE TESIS

ASUNTO : Dictamen sobre Borrador de Tesis

FECHA : 2 de septiembre de 2024

Señor (a) Director (a) de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Juliaca - Puno, en mérito a la evaluación del proyecto de Tesis titulada:  
*Habilidades gerenciales y desempeño directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la ciudad de Puno. 2023*

Presentado por: *Bach. Eufracio Antolin Chambilla Illachura*  
Maestría en: *Educación*  
Mención: *Administración y gerencia educativa*  
Sede: \_\_\_\_\_  
Línea de Investigación a la que Pertenece: *Gestión de la educación - P32*

El jurado declara:

- a) APTO (  )  
Por tanto, la Presidencia propone que debe ser sustentado el día: \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas, en el Aula N° \_\_\_\_\_ de la Escuela de Postgrado
- b) NO APTO (  )  
Por tanto, el ejecutor debe corregir las observaciones efectuadas por el jurado revisor y presentarlo oportunamente para revisión y evaluación.

*[Signature]*  
*Guillermo Celso Quijpe*  
Presidente del Jurado

*[Signature]*  
*Dr. Eduardo Miranda Quispe*  
Primer miembro del jurado

*[Signature]*  
*Dr. Arcadio Yana Torres*  
Segundo miembro del jurado

*[Signature]*  
*Leopoldo Condori Cari*  
Asesor de Tesis

*[Signature]*  
*Bach. Eufracio A. Chambilla Illachura*  
Ejecutor de la Tesis

Jr. Loreto 450 - Telefax: 051 - 329145



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X]

Fecha de entrega: 23 - 01 - 2025

1. Datos del autor (es):

Formulario with fields for author information: Nombres y Apellidos, Dirección, DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°, Teléfono, email, Facultad y/o Escuela de Posgrado, Escuela Profesional o Mención, Título o Grado Académico a optar, Asesor, and checkboxes for work type.



2. Referencia de tesis:

Bachiller  Titulo  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

Sí autorizo que se deposite inmediatamente.  
 Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_  
 No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

Sí autorizo  
 No autorizo



### Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32

  
Firma de Autor



huella digital

23

- 01 - 2025

Fecha