

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**Desempeño directivo y fortalecimiento de competencias
laborales de estudiantes: CETPRO “Santísima Trinidad”**

Nuevo Chimbote, 2017

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública

Autora: Melon Villegas Daniella Maria

Asesor: López Morillo Alejandro Fortunato

Nuevo Chimbote- Perú

2019

1. PALABRAS CLAVE

Tema: Desempeño directivo y fortalecimiento de competencias laborales

Especialidad: Gestión Pública

Línea de Investigación

OCDE

05. Ciencias Sociales

0502. Economía y Negocios

Economía

Dirección Estratégica

KEYWORDS

Theme: Managerial performance and strengthening of labor competencies

Specialty: Public Management

Investigation line:

OCDE

05. Social sciences

0502. Economy and Business

Economy

Strategic Direction

**Desempeño directivo y fortalecimiento de competencias
laborales de estudiantes: Cetpro “Santísima Trinidad”
Nuevo Chimbote, 2017**

**Managerial performance and strengthening of labor
competencies of students: Cetpro productive center
"Santísima Trinidad" in the district of Nuevo Chimbote,
2017**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito principal determinar ¿Cuál es la relación del Desempeño directivo y fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del centro técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” en el Distrito de Nuevo Chimbote, 2017?

El tipo de investigación es descriptivo no experimental, el diseño es transversal y de enfoque cuantitativo. La población fueron 65 integrantes de la comunidad educativa, el muestreo fue de tipo no probabilística. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, fueron validados por juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach que salió alta: 0.87 para la variable Desempeño directivo; y 0.88 para la variable fortalecimiento de competencias laborales.

El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva para el estudio de las variables en forma independiente y la estadística inferencial Chi Cuadrado para la prueba de la hipótesis. Al realizar el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial Chi Cuadrado es $X^2 = 0.095$ de valor que indica que existe una relación positiva y significativa, que se acepta la Hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Afirmando que existe una relación estadísticamente significativa entre el desempeño directivo y fortalecimiento de competencias laborales en estudiantes del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017; los que se evidencian en el resultado obtenido de forma particular en los resultados de cada variable de estudio.

Palabras clave: Desempeño Directivo y Fortalecimiento de Competencias Laborales.

ABSTRACT

The main purpose of the present investigation was to determine what is the relationship of the managerial performance and strengthening of labor competencies of students of the Cetpro productive center "Santísima Trinidad" in the district of Nuevo Chimbote, 2017?

The type of research is basic, descriptive non-experimental, research design is correlational Cross and quantitative approach. The population were 65 members of the educational community, the sample is composed by 65 members of the Cetpro productive center "Santísima Trinidad", sampling is not probabilistic. The technique, used was the survey and data collection instruments were the questionnaire, were validated by expert opinion and for the reliability of the instrument was used the Cronbach's Alpha released high: 0.87 for the variable quality of Educational management; and 0.88 for the variable teaching performance.

The analysis and interpretation of information was performed using the descriptive statistics for the study of the variables in an independent way and the inferential analysis through the applying the inferential statistical test Chi Square we gave as a result the value 0.095, which indicates that the Alternative Hypothesis (H1) and it is rejected the null hypothesis (Ho) . Affirming that there is a statistically significant relation between management performance and strengthening of labor competencies in students of the productive technical education center Cetpro "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017; that are evidenced in the result obtained in a particular way in the results of each study variable.

Keys Word: Managerial Performance and Strengthening of Labor Competencies.

Índice General

PALABRAS CLAVE	ii
TÍTULO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica.....	3
1.2. Justificación de la Investigación.....	34
1.3. Problema.....	35
1.4. Conceptuación y Operacionalización de las Variables.....	35
1.5. Hipótesis.....	40
1.6. Objetivos.....	40
2. METODOLOGÍA	41
2.1. Tipo, Nivel y Diseño de la Investigación.....	42
2.2. Población y Muestra.....	43
2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.....	44
2.4. Procesamiento y Análisis de Datos.....	47
3. RESULTADOS	49
4. ANÁLISIS , DISCUSIÓN	58
4.1. Análisis y Discusión.....	59
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1. Conclusiones.....	63
5.2. Recomendaciones.....	64
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
6.1. Referencias Bibliográficas.....	66
6.2. Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 El Nivel de Desempeño Directivo.....	50
Tabla N° 02 El Nivel del Fortalecimiento de Competencias Laborales	50
Tabla N° 03 Relación entre el Desempeño Directivo y el Fortalecimiento de Competencias Laborales....	51
Tabla N° 04 Prueba del Chi Cuadrado de laTabla N°04.....	51
Tabla N° 05 El Nivel de Desempeño Directivo para la Dimensión : Liderazgo Pedagógico.....	52
Tabla N° 06 El Nivel de Desempeño Directivo para la Dimensión : Rol del Directivo.....	52
Tabla N° 07 El Nivel de Fortalecimiento de Compet.Lab. para la dimensión: Competencia Laboral.....	53
Tabla N° 08 El Nivel de Fortalecimiento de Compet.Lab. para la dimensión: Estrategias.....	53
Tabla N° 09 Relación entre la Dimensión Liderazgo Pedagógico y Fortalecimiento de Comp. Laborales	54
Tabla N° 10 Prueba del Chi Cuadrado de la Tabla N° 10.....	54
Tabla N° 11 Rol del Directivo y Fortalecimiento de Comp. Laborales	56
Tabla N° 12 Prueba del Chi Cuadrado de la Tabla N° 12.....	56

INDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 01 El Liderazgo Pedagógico y Fortalecimiento de Competencias Laborales.....	55
Gráfico N° 02 El Rol del Directivo y el Fortalecimiento de Competencias Laborales.....	57

I. INTRODUCCION

INTRODUCCION

La presente investigación resume los cambios que se pretende realizar a nivel internacional y nacional en lo económico, político, social y también la gestión de lo público, cambiando modelos y paradigmas; transformando los modelos organizacionales y las tecnologías de gestión pública.

Actualmente, con la implementación y diseño de nuevas políticas públicas, el Estado se ha preocupado en ejercer cambios en los sistemas que administra; en especial transformar la gestión que desarrollan los directivos como Gestores públicos: Reforzar su desempeño y lograr el ejercicio de un liderazgo como elemento clave para la transformación de su institución centrada en el fortalecimiento de competencias; logrando mejores resultados.

Nuestra investigación tiene como objetivo principal determinar la relación del Desempeño directivo y fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes en la institución técnico productiva “Santísima Trinidad” de Nuevo Chimbote.

La educación técnico-productiva nace como respuesta a la necesidad de optimizar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación del potencial humano; frente a la evolución de la tecnología, la producción y nuevas exigencias respecto del desempeño del individuo en el trabajo y de mejorar las condiciones de ingreso y permanencia en el mercado laboral, así como responder a sus necesidades de desarrollo integral. Orientada a la adquisición de competencias laborales y capacidades empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano.

En el marco de una educación donde los estudiantes se desarrollan en forma integral, cooperativa y armónica, en beneficio personal y de su grupo social; con el propósito de mejorar las condiciones de vida, progresar científica y tecnológicamente, en coherencia con la preservación del ambiente y los valores personales y sociales, la vida en convivencia y en democracia.

Una primera fase de nuestra investigación se refiere a la introducción, a los antecedentes y la fundamentación científica; además comprende la justificación, el problema, la conceptualización y operacionalización de las variables, la hipótesis y los objetivos de la investigación. La segunda fase está conformada por la metodología de investigación, en donde se han procesado los datos con la estadística descriptiva e inferencial, empleándose la prueba del Chi cuadrado, para verificar la relación existente entre las variables.

La tercera fase de nuestro estudio se refiere al análisis y discusión, donde se han contrastado los resultados de nuestra investigación con los resultados de las investigaciones señaladas o consideradas en los antecedentes.

La cuarta y quinta fase contiene las conclusiones del estudio, donde se ha empleado la prueba del chi cuadrado; aplicando el Alfa de Cronbach y de las cuales de acuerdo a cada prueba de hipótesis se han obtenido las conclusiones de esta investigación. Asimismo, contempla las recomendaciones y las referencias bibliográficas, según los lineamientos del protocolo establecido por la universidad. Finalmente, se presenta los anexos recogidos y trabajados en la investigación el cual están debidamente organizados.

Para profundizar en todas o en algunas de estas partes el lector puede revisar la mencionada tesis. Esperando que sea un valioso aporte a quien tenga a bien consultarla.

1. 1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.1.1. ANTECEDENTES

Arismendi, Pereira, Poveda & Sarmiento (2009) desarrollaron una investigación sobre: “Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá” la cual tuvo como objetivo identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios distritales en las instituciones A y B. Se utilizó el método descriptivo. Concluyendo: el verdadero valor de la calidad educativa, se sustenta en la calidad de seres humanos que se forman en los colegios, personas que deberían desenvolverse dentro de la sociedad aportando para su desarrollo, propiciando el compromiso de toda la comunidad educativa, generando también un ambiente agradable que sostenga y favorezca la convivencia, de esta forma mejorara el clima de la institución.

Cejas (2006) en su trabajo de investigación titulada: “Propuesta de diseño curricular por competencias laborales para el técnico medio en farmacia industrial”, concluye que la aplicación durante dos cursos y medio permitió obtener una mejoría en los resultados del proceso, a través del análisis de la asistencia, retención, promoción, calidad de las notas y el desarrollo de los estudiantes en los componentes cognitivo, meta cognitivo, motivacional y cualidades de la personalidad de las competencias laborales efectuados a partir de los criterios de desempeño, lo que confirmo esta opción como factible para la formación profesional del técnico medio en Farmacia Industrial. La tesis refleja el estudio del diseño curricular por competencias laborales para la especialidad de Farmacia Industrial con nivel de doce grados en el Instituto politécnico “Mártires de Girón” La Habana Cuba y asume como elementos principales: las competencias laborales, la concepción curricular por módulos, las formas de organización del proceso de educación técnica y profesional en función de los elementos de competencia y una evaluación multidimensional.

Mariñez (2013) en su tesis de posgrado: “Tendencias y Perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con la política y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de la República Dominicana” quien empleó un diseño analítico, descriptivo y transversal, mediante el muestreo aleatorio simple, cuyo objetivo fue el de analizar las posibles tendencias y posibles perspectivas de la gestión humana observado del punto de vista del desempeño organizacional, tomando en consideración las políticas y estrategias utilizadas por las empresas descentralizadas de la regiones suroeste de República Dominicana, para lo cual se compararon las variables de empresas, de políticas y de estrategia, el sistema de gestión y el capital humano, y con ello se elaboró la encuesta. Concluyó, que la capacidad humana es el centro y la base del proceso del desarrollo de la investigación, y orienta en la búsqueda de nuevas categorías que se relacionan directamente con ella y la organización como un sistema abierto que está en constante relación con el medio que la rodea. Estas tendencias y perspectivas de la gestión humana dentro de un mundo globalizado permitirán que las empresas se reconozcan así mismas ante la sociedad como fuente de empleo, progreso y sostenimiento de la economía y uno de los factores determinantes de la organización es la administración.

Sichez (2000) en su tesis de maestría titulada: “Influencia de un Modelo de Evaluación Centrado en las Competencias en el Rendimiento Académico de los alumnos de Ingeniería de Energía de la Universidad Nacional del Santa” en una muestra de 30 alumnos; se concluye que el modelo de evaluación centrado en las competencias influye significativamente ($\alpha=0.05$) en el Rendimiento Académico de los alumnos del Grupo Experimental de la Asignatura de Ingeniería en Energía de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Santa, porque los alumnos del GE presentaron un Rendimiento Académico por Unidad mayor a los del GC y el promedio final de los alumnos del GE fue de 13.6, en tanto que los alumnos del GC solo alcanzaron un promedio de 11.13.

Ortega (2015) presentó su tesis de posgrado titulada: “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo de las universidades tecnológicas privadas de Lima” en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, utilizando para su investigación un estudio no experimental, transaccional, correlacional y causal tomando como población a 120 empleados administrativos de universidades tecnológicas, así mismo utilizó el método inductivo-deductivo, el método analítico-sintético y el comparativo y como técnica de instrumento el muestreo aleatorio estratificado. Nos indica “las condiciones y el clima laboral del personal de la Administración Pública Nacional es del 66,7%, en el ambiente físico las relaciones socio laborales y los contenidos de las tareas son calificados por los empleados como favorables representando más del 50% del total. El comportamiento laboral define en las empresas las características del medio ambiente de trabajo lo cual incide en el clima organizacional, y que estimula a los colaboradores de las universidades tecnológicas privadas de Lima a cumplir las tareas con eficiencia y eficacia de acuerdo a sus competencias laborales.” Se concluye que el conocimiento debe ser gestionado y gestionar a los individuos que representan esta sociedad, así se detalla “el concepto de gestión de las competencias como una función que determina la administración de los recursos humanos, basado en el desempeño organizacional y el conocimiento, de igual modo en las interacciones de las cuales pueda emerger el conocimiento.”

Tinoco (2015) presentó en su tesis de posgrado: “La gerencia integral como un factor de competitividad institucional en Senati Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, desarrolló una investigación no experimental, transeccional y descriptiva, determinando el tamaño de la muestra el método probabilístico aleatorio. Propone la implementación del Cuadro de Mando Integral para mejorar la competitividad que se justifica en la medida que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos y planear estrategias que permitan orientar el camino que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión a través de la comunicación que es de vital importancia para

el flujo eficiente de la información y por qué permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro será medido mediante indicadores de desempeño, y las relaciones CAUSA-EFECTO. Este modelo a implementar en la administración estratégica permitirá canalizar todos los procesos para la toma de decisiones mejorando su competitividad a nivel nacional en todos los niveles organizacionales.

Liendo (2018) en su tesis para obtener el grado de maestría en gestión pública en la Universidad César Vallejo de Trujillo titulada: “Competencias laborales y gestión institucional en la Sub Gerencia de Planificación, Prevención y Control en Salud de la Geresa, Moquegua 2018”. La presente investigación aplicada tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables: competencias laborales y la gestión institucional. En cuanto al método, el estudio es no experimental y una investigación de nivel correlacional con un diseño transversal, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento los cuestionarios para determinar los niveles de relación entre dichas variables de estudio. Para analizar los resultados se empleó el programa estadística SPSS, V.25 como conclusión se consideró que existía una correlación positiva media ($\rho=0,620$ y p -valor: 0,000).

Chávez (2008) en su tesis para optar el grado de magister en la Universidad Cesar Vallejo titulada: “Relación entre las practicas Pre profesionales y la inserción al mercado laboral de los estudiantes de electricidad y electrónica del ISTP “Carlos Salazar Romero” de Nuevo Chimbote, Ancash, 2008”, tuvo como objetivo: Determinar la relación que existe entre las practicas Pre-Profesionales y la Inserción al Mercado Laboral de los estudiantes de electricidad y electrónica del ISTP “Carlos Salazar Romero” de Nuevo Chimbote – Ancash – 2008, concluyó: Se identificó un “BUEN” nivel de inserción al mercado laboral de los estudiantes, de las especialidades de electricidad y electrónica del ISTP “Carlos Salazar Romero” de Nuevo Chimbote – Ancash – 2008 (una media aritmética de 69.95)

1.1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Desempeño Directivo

Murillo, Barrio & Pérez (1999) manifiestan: Se ha identificado algunas de las características del desempeño del directivo que se viene gestionando para un proceso de cambio: El directivo delega responsabilidades. - Dirección participativa. El directivo fomenta la participación, la implicación y el compromiso del personal a su cargo y del resto de la comunidad en la gestión del centro. - Liderazgo pedagógico. El Directivo concibe y comunica con claridad los objetivos, coordina el currículo, observa al personal y discute con ellos los problemas de su trabajo, apoya los esfuerzos de su personal por mejorar su desempeño. - Liderazgo para el cambio. (p.44). Al respecto considero, que el desempeño del directivo ejerce un papel determinante y es quien invita al cambio.

Por su parte, Alvarado (2000) afirma: Que el directivo para lograr resultados favorables y trascendentes, en la conducción de su personal podría asumir estrategias de acción frente a sus subalternos: potenciar, motivar, capacitar o despedir. Esto es, potenciar las cualidades del personal a su cargo, que puede y desea hacer, motivarlos a desear realizar su trabajo, capacitarlos para superarse y reubicar o despedir quien no puede ni desea cumplir con sus funciones. (p.112). Hablar de liderazgo del directivo es inmiscuirnos en una amplia gama de enfoques y calificativos puesto que “en el ámbito de la organización escolar, por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización”. (Maureira, 2004, p. 134)

Según expresa Portilla (2004) se requieren: Directivos agentes de cambio y crecimiento caracterizados por: Una misión clara de su rol para el cambio. Una visión de lo que debería ser la Institución y la Sociedad. Un conjunto de valores definidos y profundamente internalizados. Una estrategia para materializar la visión. Una estructura para ejecutar la estrategia. Un grupo

muy motivado dispuesto a hacer realidad la visión. (p. 97). Entendemos la capacidad legitimada que tiene el directivo de la institución para motivar y comprometer al personal planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores en función del logro de la misión, visión y los valores del centro.

Mientras, Calero (2006) señala: Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal e institucional. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del directivo no un jefe clásico sino un directivo líder. Un directivo que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. (p. 284). Al respecto es preciso considerar, que el liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados, tiene un efecto transformador sobre ambos.

Por otro lado, Rojas (2005) manifiesta que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad o institución, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”. En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que el directivo ejerce en su entorno pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad de su gestión. (p.10)

Según Gómez (2014) sostiene: Evidenciar que los equipos directivos tienen efectos directos e indirectos sobre la gestión institucional y de convivencia dentro de su comunidad a través del desempeño y liderazgo”. Actualmente se viene trabajando el fortalecimiento de las capacidades laborales y promoviendo un desempeño que impacte positivamente en la calidad de los aprendizajes técnicos significativos , definiendo y analizando por un lado, conceptos de competencias , competencias profesionales; y por otro lado, liderazgo y dirección institucional, definiendo el concepto de competencias profesionales .(p.205). Como se puede observar esta propuesta permite a los directivos contrastar su realidad con los estándares propuestos y de esta forma poder articular las capacidades en términos de competencias de los recursos humanos con las prácticas directivas, que buscan lograr los objetivos y resultados esperados; estableciendo metas y expectativas, uso estratégico de sus recursos, planeamiento y coordinación; promoviendo la participación de su institución.

Finalmente, Camarero (2015) afirma: “Al directivo de hace unos años se le exigía una buena administración de los recursos, del orden y del funcionamiento del centro. Además contaba con el respeto de su personal y de la sociedad por su puesto como autoridad institucional”. Actualmente el rol del directivo es multifacético (por la diversidad de funciones) y ambiguo (por las responsabilidades y retos que están en constante evolución. En nuestro contexto y hasta los años ochenta, el concepto de líder educativo provocaba cierto recelo por su asociación con el mundo empresarial y ajeno al mundo educativo. Se asociaba al liderazgo una visión individualista basada en el ejercicio de poder y caracterizada por una pérdida de tradiciones participativas y valores ya que su función era la de medir y supervisar”. (Gros et al., 2013). Al respecto, consideramos que uno de los retos en la dirección es pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en el liderazgo compartido, participativo transparente y orientado a resultados que garanticen el alcance de metas y objetivos y consecución de propósitos planteados.

Liderazgo Pedagógico

Naranjo (2005) señala: “En el liderazgo es posible identificar dos elementos en común: en primer lugar, está el hecho de ser un fenómeno de grupo que implica la interacción entre dos o más personas, y, en segundo lugar, la idea que es un proceso a través del cual un líder despliega influencia deliberada sobre sus seguidores en favor de resultados determinados”. (p.30). El liderazgo puede entenderse como “la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia”. (Pedraja, 2006, p.577). Influencia que, como lo dice Bolívar (1997) está orientado a un cambio voluntario por parte de sus seguidores, tanto en el accionar como en sus puntos de vista. Entonces, el líder requiere tener ciertas cualidades, dotes, aptitudes, que puedan ser respetadas y valoradas para producir esta ansiada transformación orientada hacia el perfeccionamiento de sus seguidores y que ponga en realce sus intenciones en relación a los mismos y para conseguir una mejora colectiva y también de cada grupo que lidera. (p.30)

Thieme (2005) expresa: “Que el liderazgo, es visto como el desarrollo personal y profesional de un directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la institución que conduce”. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del directivo de orientar a los actores al logro de las metas del establecimiento. (p. 25). Asimismo, Rojas (2005) sostiene: Es notorio que la comunidad educativa necesita de un directivo “con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de liderazgo y gestión institucional, y al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales”. Este superior jerárquico debe encontrarse plenamente preparado para asumir una amplia gama de herramientas, técnicas y estrategias que coadyuven a la consecución de los objetivos y fines institucionales. (p. 21)

Mientras, Pareja (2007) añade: En este sentido “el nuevo liderazgo, sobre todo por los tiempos que corren, se sitúa en una organización no burocrática - al menos, no tanto como hace años- que debe capacitar e involucrar a sus

miembros”. El director líder se emplaza entre la concepción de gestor eficiente (liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por su persona, y en cuanto al ámbito ético, en la expresión tangible de un centro dinámico y comunitario (liderazgo emocional) de ámbito socio educativo (liderazgo pedagógico). Calidad y Eficacia (p. 23). La dirección debe verse entonces bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa.

Por su parte, Leithwood (2009) entiende, como liderazgo educativo: “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución”. “Proveer dirección en torno a metas comunes en una organización y ejercer influencia para que el personal se mueva en torno a ellas, en efecto, son las dos funciones definitorias del liderazgo educativo”. Por eso, un punto crítico sobre la dirección y organización de establecimientos educativos es qué hace o puede hacer directivo para mejorar la labor de su personal y, por consiguiente, la mejora de su gestión”. (p.20)

El liderazgo efectivo del directivo, expresa Hunt (2009) involucra “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directivos las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la institución”. (p. 31)

Finalmente, Zarate (2011) señala: “Conocer en cuál de las dimensiones del desempeño docente favorece más el nivel del directivo ante las gestiones pedagógicas, administrativas e institucionales, para el fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico enfocado en los aprendizajes”. Todo ello se verá reflejado en el trabajo pedagógico del docente, se da en paralelo en la institución generando posibilidades de desarrollo de competencias laborales básicas del estudiante para desempeñarse en la vida diaria. Existe una relación entre liderazgo pedagógico, plan de acción y buena práctica.

LAS PRÁCTICAS EFICACES DE LIDERAZGO

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento institucional, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback* a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo, implica mayor influencia.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Bolívar (2010)

Cuban (1988) sostiene: “Tres imperativos simultáneos modelan el trabajo del líder Pedagógico: 1.Administración. 2. Gestión Pedagógica. 3. Micro-políticas”. “Existe poca o nula evidencia para sugerir que dedicar tiempo a las tareas administrativas, en desmedro de la gestión pedagógica, lleva a mejorar la enseñanza y el aprendizaje en el aula”. La mayoría de las investigaciones en liderazgo indican que las tareas administrativas no deberían prevalecer sobre otras responsabilidades. El liderazgo del directivo es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular. (Pareja, 2007, p. 17)

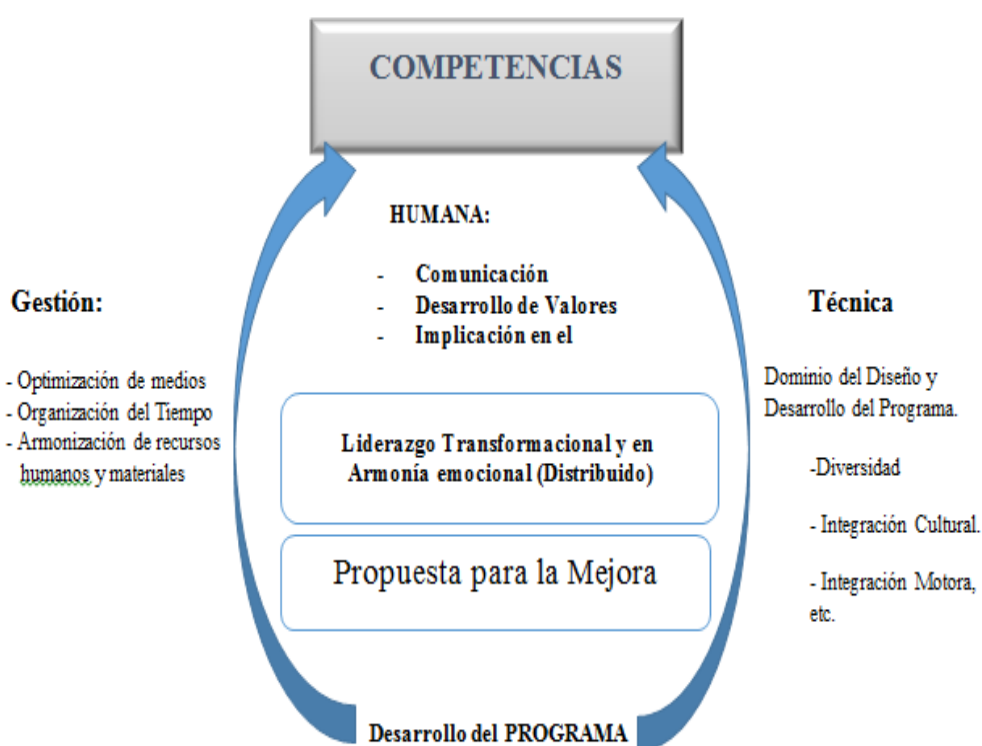
Por esta razón el MINEDU ha creído conveniente implementar el Programa “Escritorio Limpio”:

Esta iniciativa se materializa en la Resolución Ministerial N.º 321-2017-MINEDU, dada en el Perú el día 06 de junio del 2017; que reduce de 29 a 12 las comisiones que el director tiene que formar en su escuela. La medida liberará potencialmente al director de hasta 26 horas de trabajo administrativo al mes entre diligencias en la UGEL y reuniones de coordinación en la escuela, lo que representa el 12.5% del total de su jornada laboral, tiempo que podrá ser utilizado en prácticas efectivas de Liderazgo pedagógico. Esta Resolución Ministerial también reduce la cantidad de documentos que el director debe enviar a la UGEL o a la DRE, pasando de 28 a 15. Éste es sólo el primer paso de la reducción de la carga burocrática de los directores de escuela, y ha involucrado la modificación de más de 30 normas emitidas por el Minedu. “Escritorio limpio” reducirá la carga administrativa de 35 mil directores.

“ESCRITORIO LIMPIO” “Iniciativa que busca reducir la carga administrativa de los directores escolares para que así tengan tiempo de ocuparse de lo realmente importante: ser líderes pedagógicos de sus Instituciones educativas y logren la calidad de los aprendizajes que se quiere para los estudiantes”. (R.M.Nº321-2017-MINEDU)

“Escritorio limpio” establece acciones concretas que implican la simplificación de procesos administrativos. Ahora, los directores podrán involucrarse en el trabajo de los docentes, monitorear las clases y tener una adecuada retroalimentación con los profesores para mejorar los aprendizajes y manejar un buen clima en la comunidad educativa.

REPRESENTACIÓN DEL LIDERAZGO



Fuente: Medina A. & Gómez R.M. (2012)

Cheng & Cre (2011) propone: Tres paradigmas del liderazgo pedagógico, que orientan las acciones y la mejora de las Instituciones educativas, analizándolas desde las dimensiones más relevantes, sintetizadas en:

REPRESENTACIÓN DE LOS PARADIGMAS DEL LIDERAZGO

Paradigmas	Primer Paradigma	Segundo Paradigma	Tercer Paradigma
Papel del Líder	- Interno , centrado en el desarrollo Interno para alcanzar las metas.	- Interactivo, Interfase, centrado en la competición, en el mercado y en la satisfacción de los trabajadores	- Futuro, centrado en facilitar múltiples desarrollos de los estudiantes , docentes y escuelas
Conceptos relacionados con el Liderazgo	- Instructivo - Curricular - Estructural - Humano - Monopólico	- Estratégico - Contextual/comunitario - Relaciones públicas	- Triple Liderazgo - Aprendizaje Multinivel - Desarrollo Sostenible - Cambios
Interés estratégico en el Liderazgo	- Esta visión del liderazgo depende de la idea de concebir la sociedad como una organización estable, con gran auge en la sociedad D71970 y 1980.	- Este paradigma se centra en la necesidad de la contabilidad y el rendimiento de cuentas y la tendencia a reformas internacionales y de gran influencia mutua. La década de los 90 fue el período más característico.	- Destaca el énfasis en la calidad de la educación, (se inicia en el 2000) (Especialmente en las escuelas de Hong Kong). Caracterizado por el principio de aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad de las grandes movilizaciones (globalización).

Fuente: Cheng & Cre (2011)

Según López (2005) nos dice: “El Liderazgo sostenible desarrolla los recursos humanos y materiales, no los reduce. Este tipo de Liderazgo, en su propósito de construir un futuro mejor, respeta el pasado y sobre él construye el presente”.

El Liderazgo Pedagógico propone para el ámbito de la gestión escolar: a) Las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. b) Centra a toda la organización en los aprendizajes. c) Se convierte en un actor importante: El personal Directivo. d) Requiere de procesos técnicos, transparentes, y efectivos de selección, formación y organización, para afrontar retos de tales procesos. Por ello destacamos las diversas clasificaciones de estilos de liderazgo en las organizaciones educativas, según diferentes autores. Conde & García - Carmona (2013) ofrecen una panorámica de ellas:

PANORÁMICA DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO



Fuente: Elaboración Propia a partir de Conde & García-Carmona (2013)

Siendo el Liderazgo que más se destaca el Liderazgo Transaccional y Transformacional como los dos modelos de Liderazgo Pedagógico que actualmente se ubican los diversos estilos directivos. A continuación podemos observar las principales diferencias del Liderazgo Burocrático y del Liderazgo transformacional, que según Álvarez (1998) son:

LIDERAZGO BUROCRÁTICO VERSUS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

LIDERAZGO BUROCRÁTICO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Líder transaccional	Líder Transformacional
Le preocupan los papeles	Le preocupan las personas
Dirige desde el pasado de la Ley	Dirige hacia el futuro. Es visionario.
Calidad es procedimiento	Calidad es satisfacción del Cliente
Influye en los subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa	Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión.
Las relaciones son verticales, descendentes	Las relaciones son horizontales, ascendentes
Los docentes son funcionarios	Los docentes son profesionales
Ejerce una gestión administrativa burocrática	Ejerce una gestión de cultura participativa
Crea cultura de la norma	Crea cultura de la creatividad
Trabaja por secciones	Trabaja en equipo
representa a la Administración	Representa a la comunidad educativa
Se centra en el desarrollo de estructuras	Se centra en el crecimiento del personal
No selecciona al personal, sólo lo encuentra	Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión

Fuente: Elaborado por la Autora de Alvarez (1998)

En general estos modelos han sido substituidos por una perspectiva más colaborativa y distribuida.

Atendiendo a estas características se observa que, globalmente, el liderazgo transformacional tiende más al tipo de liderazgo por el que se debe apostar. De esta manera el Liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las instituciones.

Gimeno (1995) afirma: El liderazgo transaccional contrapuesto con el liderazgo transformacional lo siguiente: El primero, centrado básicamente en tareas, describe las transacciones realizadas entre el director y sus seguidores de modo que aquél garantiza las condiciones de trabajo mientras éstos orientan su actividad hacia el logro de las metas preestablecidas. El liderazgo de transformación, por el contrario, no se centra tanto en las tareas como en las personas, exigiendo del director la concepción y comunicación de una nueva visión del conjunto de la organización. (p. 20)

Al respecto, Evans & Lindsay (2000) expresan: Sobre el liderazgo adecuado a la situación “el comportamiento efectivo de liderazgo depende de factores circunstanciales, que pueden cambiar con el transcurso del tiempo”. “Es decir, no se presenta un estilo determinado que favorezca la calidad, no se puede hablar de un modelo universal o estilo de liderazgo específico”. El líder debe ser capaz de adoptar el estilo más adecuado a cada situación considerando la importancia de la situación y el resultado. Esta teoría ha despertado interés puesto que recomienda un tipo de liderazgo dinámico, flexible, no estático y que responde a los cambios que ocurren al interior de la organización, principalmente en el nivel de preparación de los integrantes y la satisfacción laboral. (p. 227)

Por su parte, Thieme (2005) sentencia: “En consecuencia, este enfoque busca identificar los aspectos situacionales que moderan el impacto que la conducta o rasgos del líder tienen sobre la eficacia del grupo”. (p. 157)

Rol del Directivo

Uribe (2007) concluye: “El rol de los directivos es clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. El rol directivo en la escuela tiene como finalidad establecer una visión compartida centrado en los aprendizajes, que revalore su importancia, guiar los procesos de selección, evaluación de desempeño, formación u desarrollo profesional de los docentes, así como identificar las prácticas de un docente eficaz, orientando su desarrollo profesional. Se reconoce que es necesaria la actitud positiva y la voluntad de los profesores para producir y mantener el cambio en el centro escolar, pero no es suficiente”. (p.304-305). No existe factor más determinante en una organización que poseer directivos eficaces: “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder directivo, para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas.”, según Calidad y Eficacia. (p. 44)

Minedu (2012) precisa : El Rol del Directivo en la actualidad consiste en “asumir un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con mucha claridad” . Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de política, sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta. (p.19-21)

En el Plan Estratégico del Cetpro “Santísima Trinidad 2017”, se propone para el ámbito de la gestión: “Que la institución educativa asuma la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” con el propósito de alcanzar las metas deseadas y los objetivos planteados”. (Minedu, 2012, p.52)

Desempeño

Para Díaz, citado por Rueda & Landesman (1999) señalan: “El Desempeño es una meta, es una responsabilidad profesional, su disposición personal, que va más allá del cargo. Es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, ejercerlos; actuar, trabajar, dedicarse a una actividad. Asimismo en la gestión de recursos humanos el desempeño designa el cumplimiento de las funciones, metas y responsabilidades, así como el rendimiento o logros alcanzados. (Minedu, 2012, p.7)

Teorías del desempeño.

Para Klingner y Nabaldian (2002) “las teorías explican: El vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (p.252).

Teoría de la equidad

Está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para Klingner y Nabaldian (2002): “En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización”. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas (p.253).

Teoría de las expectativas

De acuerdo a Klingner y Nabaldian (2002) esta teoría se centra: “En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros”. Son tres los factores identificados: a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado; b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño; c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones. (p.253).

Fortalecimiento de Competencias Laborales

Mertens (1996) sostiene: El Fortalecimiento de competencias es la formación y desarrollo de las competencias en las estrategias personales y en las organizaciones se ve claramente asociada a la demanda de un mercado laboral cada vez más versátil y exigente con la calidad de sus agentes participantes. Así, la formación basada en competencias profesionales contribuye a este objetivo pues centra su enfoque en la demanda; posibilita una comunicación entre la oferta de formación y centros de trabajo; enlaza los conceptos de formación y capacitación como procesos continuos; contribuye a la elaboración y aplicación de programas de formación con calidad y los vincula a las necesidades tecnológicas y productivas. (p.69).

Levy-Leboyer (1997) concluye: El Fortalecimiento de Competencias Laborales es fortalecer las competencias: Antes del inicio de la vida profesional, es decir en la formación pre-profesional o de pregrado. Durante la vida profesional, a través de cursos de formación continua para profesionales. Mediante la vida activa, a través de las experiencias formativas que se presentan a lo largo de la existencia de la persona. (p.54).

Escobar (2005) afirma: Es el resultado de la aplicación de los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basadas en Competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas. Se afirma en la actualidad que el estudiante se va formando a través de prácticas participando de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas prácticas, lo cual resulta clave no sólo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Se considera además que:” toda competencia puede ser desarrollada por prácticas diversas”. Podemos destacar en este caso el importante rol que tiene el desempeño directivo, los docentes y la institución en la creación de condiciones favorables para el fortalecimiento de las competencias laborales de los estudiantes. (p.40).

Márquez (2013) sostiene: “El Fortalecimiento de Capacidades Laborales es un equilibrio eficiente entre la administración de recursos, los acuerdos organizacionales, el desarrollo de capacidades, y el contexto con el cual el directivo establece relaciones a fin de cumplir sus objetivos y metas; conseguir financiamiento; mediar políticamente e incidir en un cambio efectivo en la institución educativa”. “Estableciéndose una relación directa entre la madurez institucional de su institución y la capacidad de transformar la realidad donde opera”. “A grosso modo, existen dos enfoques principales. El primero es el técnico en el que se privilegia la eficiencia y la eficacia de la institución. Se asocia con la dimensión interna, que busca un óptimo de los recursos y programas de calidad. El segundo es el enfoque político. Aquí la idea es articular el trabajo que realiza la institución con las implicaciones sociales y políticas deseadas. Este acercamiento facilita procesos participativos, pues reconoce que la conducen sus valores y su misión, los cuales están inmersos en un contexto donde las relaciones con el entorno son primordiales. Éste se asocia con la dimensión externa”. Es preciso considerar entonces, que el fortalecimiento institucional y las competencias laborales se consiguen mediante las acciones sociales: acuerdos, conductas y aprendizajes que le dan a la institución cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural.(p.115)

Competencia laboral

Boyatzis (1982) manifestó que: “Las competencias laborales por su naturaleza son características arraigadas en una persona, las mismas que se encuentran bien relacionadas con una acción o actuación triunfante en el puesto de trabajo de un recurso humano”. (p.66).

Vargas, Casanova & Montanaro (2001), conceptúa: “Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos que tal actividad supone”. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base

para facilitar su capacidad para solucionar situaciones fortuitas y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (p.33)

Según Dalziel, Cubeiro & Fernández (1996) precisaron que: La competencia laboral es un grupo de habilidades, destrezas, conocimientos, y características de naturaleza conductual, los cuales que, correctamente armonizados ante una situación en el trabajo, pueden ofrecer un mejor desempeño en las labores. Es decir; es todo aquello que por su naturaleza diferencia el buen rendimiento del rendimiento normal. Siendo una particularidad que se encuentra sincronizado en el individuo, es decir que tiene relación del trabajador con el desarrollo eficiente y la mejora continua de su desempeño en sus actividades del trabajo. (p.47).

De conformidad a la conceptualización de Competencias Laborales, que ofreció el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR - OIT, 2002): “Es la capacidad, conocimiento, destreza y habilidad efectiva, para que la persona realice en forma exitosa sus actividades en el trabajo la cual está plenamente identificada. Concluyendo que la competencia laboral en su naturaleza no se trata de una probabilidad de éxito en la resolución de las actividades o tareas diarias del individuo, sino se trata de su capacidad demostrada en forma real. (p.43).

Dimensiones de la variable Competencia Laboral:

Motivos

Chiavenato (2009), sostiene: Los Motivos o impulsos son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El motivo genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos e incentivos que, una vez atendidos, satisfacen la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo, los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generaran la energía para alcanzar un objetivo. (p.237)

Conocimiento

Chiavenato (2009), manifiesta: El Conocimiento proviene de la palabra griega episteme, que significa “verdad absolutamente cierta”. En nuestra lengua, la palabra conocimiento puede tener varios significados: información, conciencia, saber, cognición, sapiencia, percepción, ciencia, experiencia, calificación, competencia, habilidad práctica, capacidad, aprendizaje, sabiduría, certeza, etc. La definición depende del contexto en que se emplee el término. (p.148).

Habilidad

Chiavenato (2006), señala: “La Habilidad es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica (rendimiento físico o mental) y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimiento y habilidades de comunicación”. (p.149).

Componentes de una Competencia

Arellano (2009) precisó: Las competencias deben de indicar las formas de pensar y comportarse de una persona, asimismo estas se generalizan a través de algunos escenarios o situaciones, los mismos que perduran razonablemente durante un período dado; toda vez que los contenidos involucrados en una competencia, son los que se necesitan para su desarrollo, las cuales son:

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo, pues las técnicas, conocimientos y habilidades se discuten y se comparten. (p.5).

Tipos de Competencia Laboral

Díaz (2005) expresa que una herencia de los acontecimientos ocurridos en las últimas décadas del siglo pasado corresponde a la necesidad de vincular los procesos productivos, propios de las economías nacionales e internacionales, con la educación. “Esta necesidad ha sido reiterada por los diferentes organismos internacionales, preocupados por el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, especialmente en aquellos países en los cuales la escasa inversión en capital humano constituye uno de los más severos obstáculos al desarrollo” (p.38). De esta manera, el capital humano se considera como piedra angular del desarrollo de un país. En este contexto, Díaz considera que la Educación superior constituye un factor determinante del éxito de la producción, la competitividad, la equidad y el desarrollo de talentos, fundamentales en la construcción de una economía basada en el conocimiento y el capital humano.

Competencias profesionales:

POLFORM/OIT (2000), en las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral la OIT ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. Los conceptos competencia y calificación, se asocian dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para desempeñar un puesto de trabajo. (p.2)

Competencias académicas:

Las competencias académicas están asociadas con las condiciones básicas de aprendizaje escolar y comienzan a desarrollarse desde los primeros años de vida, orientadas por las instituciones de educación (Charria & Sarsosa, 2010, p.25). Las competencias académicas “están asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general y se cuentan el desarrollo de pensamiento, constituido por pensamiento creativo, solución de

problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar; y cualidades personales: la autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad". (p. 50). Lo anterior coincide con los planteamientos de Losada y Moreno (2001), quienes afirman que la competencia académica implica el desarrollo de potencialidades del sujeto a partir de lo que se aprende en la escuela, es decir, un conocimiento aplicado que parte de un aprendizaje significativo. (p.67)

Competencias Laborales:

Según Boyatzis, (citado por Dalziel, Cubeiro, y Fernández, 1996) sostiene: La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una situación exitosa en un puesto de trabajo". Las competencias laborales comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos, capaces de no solo reinsertarse laboralmente sino crear su propio negocio. (pg. 28)

Estrategias

Thompson & Gamble (2009) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: "¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?". Por lo tanto, en su opinión," la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento". (p. 15).

Según Carneiro (2010), afirma: La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y

eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. (p.12)

Por su parte, Bakuli (2012) enfoca la conceptualización en la maximización de la utilidad de la ventaja competitiva que puede obtener al tratar de ofrecerle al cliente mejores servicios o productos, brindarle valor agregado en la atención, traducido en beneficios que harán que el negocio crezca. Involucrando vocablos que van desde objetivos, propósitos, metas, planes, recursos, personal, patrón, posición, guía, actividades, intención, entre otros. Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo directivo debe conocer y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado. (p. 26).

Capacidad

Cáceres (2007) la definen: “Como un conjunto de posibilidades a desarrollar y se refiere a las distintas facetas de la persona, las cuales están determinadas por los factores afectivos, intelectuales y motivacionales, y en la que es importante considerar el nivel de desarrollo y los conocimientos específicos que dispone el alumno”. (p.21)

Características de las capacidades

Cáceres (2007) establece las siguientes características:

- a) Transferencia, es decir, que su posesión habilita a las personas a usarla en varias situaciones, y no en única situación particular.
- b) Relatividad: Entendida como que se puede alcanzar diferentes grados de desarrollo de una capacidad y que ésta se va perfeccionando con la práctica.
- c) Perdurabilidad Ya que su posesión se mantiene en un tiempo sostenido, en la medida que ha llegado a constituirse en una especie de talento de su estructura cognitiva que opera ante toda circunstancia de la misma. (p.23)

Reseña Histórica

La institución educativa fue creada y autorizada mediante R.D. N° 01074 – 1982-DZ-S, de fecha 13 de Abril de 1982; con la denominación de Programa Nacional de Capacitación Profesional PRONACAPE N° 03 de la Modalidad de Educación Ocupacional, ubicado en la Urbanización “21 de Abril”, del distrito de Chimbote. La institución educativa inicia su funcionamiento con autorización para dictar la especialidad de Industria del Vestido, con el Programa de Formación Básica, estando a cargo la dirección en calidad de encargada la profesora Lucía Sandoval Reyes. Posteriormente en los siguientes años se amplió los Programas Perfeccionamiento Técnico y Actualización.

El PRONACAPE funcionaba en un aula prestada del CEI N° 1565 hasta el año 1993. Desde el año 1984, cambia la denominación a Centro de Educación Ocupacional de conformidad con el Decreto Supremo N° 040-84-ED Reglamento de Educación Ocupacional que tuvo vigencia hasta el año 2004. Mediante Resolución Directoral N° 0481-1989-USE SANTA, se incrementa una plaza docente y una plaza directiva en el CEO N° 03 de la Urbanización “21 de Abril” zona A. Por tanto, ya se contaba con dos plazas docentes y una plaza directiva para concurso.

En el año 1994 el Centro de Educación Ocupacional “Santísima Trinidad” se trasladó a su antiguo local, un módulo de ENACE, pasajes 10 y 17 de la Urbanización Popular “Villa María”, con el dispositivo legal la Resolución Directoral N° 00230, en Chimbote, de fecha 09 de marzo 1994, expedida por la Dirección Sub Regional de Educación “El Pacífico” y teniendo como directora encargada a la profesora Julia Inés González Gutiérrez y brindando a la comunidad chimbotana y neochimbotana tres programas: Formación Básica, Perfeccionamiento Técnico y Actualización de la especialidad de Industria del Vestido, hoy Confección Textil.

El profesor Jorge Luis Román Carrillo de conformidad a la Resolución Directoral Regional N° 0506-2000-DREA, fue nombrado director del Centro de Educación Ocupacional “Santísima Trinidad”. Con la autorización de

cambio de nuevo local, de conformidad de la Resolución Directoral N° 0293, expedida por la Dirección Sub Regional de Educación “El Pacífico” en Nuevo Chimbote con fecha 11 de agosto del 2000, para ubicarse en el Módulo IV de ENACE, pasajes 56 y 57 de la HUP “Las Brisas” del Distrito de Nuevo Chimbote.

Este local contaba con un área total de 1,120.00 m². Teniendo título de afectación en uso registrado y su inscripción en el Registro Predial Urbano, anotando su código de predio P09087339 del asiento 002-003 d fecha 14 de diciembre del 2001, a favor del Programa de Gestión Pública Centro de Educación Ocupacional “Santísima Trinidad”, ubicado en la Habilitación Urbana Progresiva “Las Brisas” del segundo sector en la Manzana X lote 1.

Actualmente la institución educativa, tiene 30 años y viene desempeñándose como Director el Lic. Daniel Melón Gutiérrez.

Los CETPROS:

Son Centros Técnicos Productivos que brindan instrucción modular, progresiva, así como preparación en cursos técnicos libres con una duración distinta dependiendo de cada Centro.

Entre los cursos que se ofrecen se hallan: Confección Textil, Cosmetología, Industrias Alimentarias y otros. Tienen como base la urgencia de lograr capacidades en los estudiantes para incorporarse en el mercado laboral.

Especialidades que se imparten:

- Especialidad : Confección Textil
- Especialidad : Cosmetología – Estética Personal
- Especialidad : Industrias Alimentarias
- Especialidad : Industrias Metálicas

Identidad de la Institución Educativa

MISIÓN INSTITUCIONAL, VISIÓN INSTITUCIONAL Y VALORES

MISIÓN INSTITUCIONAL

El Cetpro “Santísima Trinidad” es una Institución de Educación Técnico Productiva que brinda formación y capacitación técnica con una sólida base tecnológica, atendiendo los intereses y necesidades de la población del distrito de Nuevo Chimbote, la Provincia del Santa y la Región Ancash , que requieran capacitación técnica para la producción y servicios en las especialidades que se ofertan propiciando su inserción en el mercado laboral y siendo capaces de generar y organizar sus propias empresas.”

VISIÓN INSTITUCIONAL

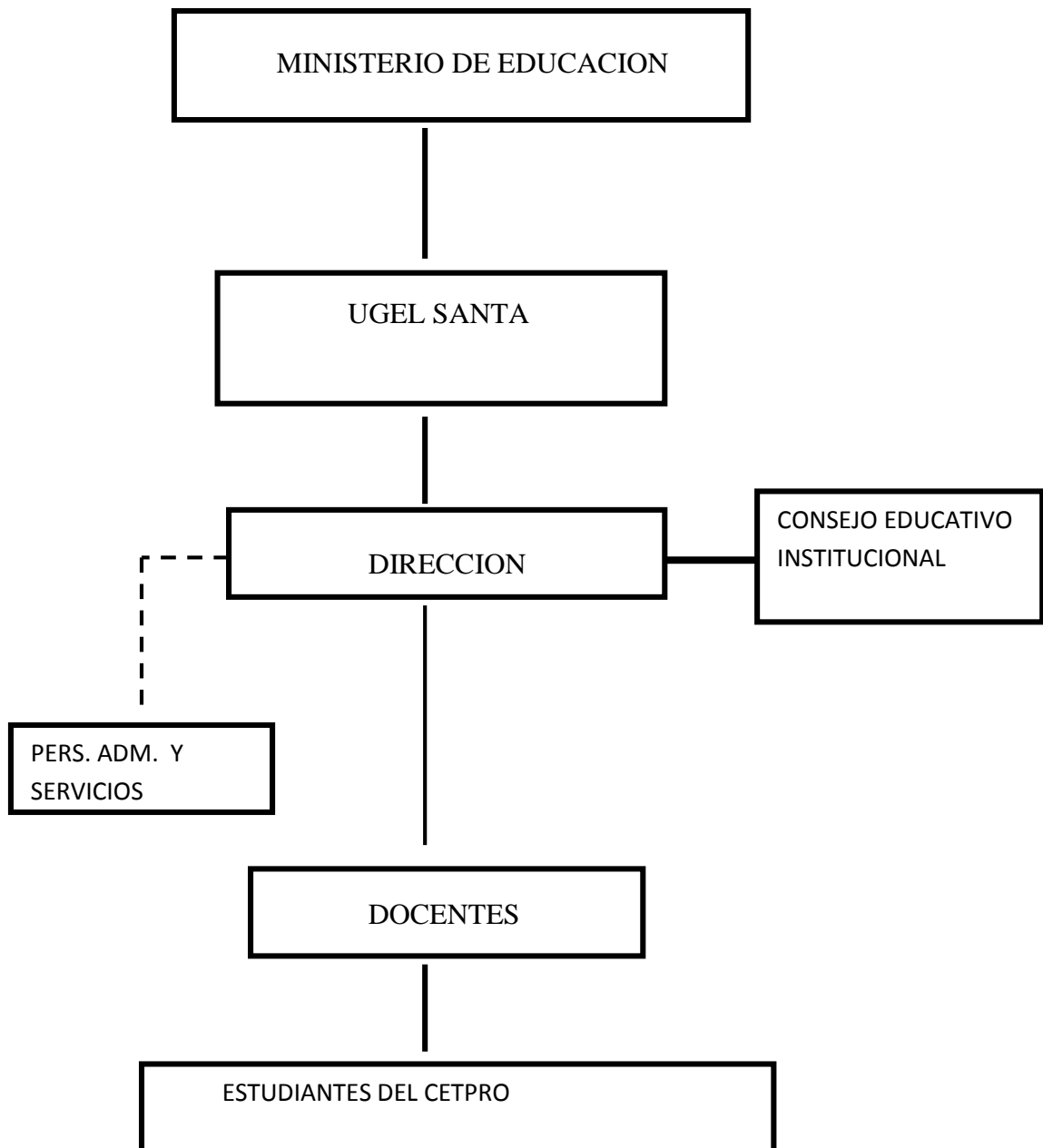
Que el Centro de Educación Técnico Productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, sea una institución reconocida en la formación y capacitación profesional técnica con identidad Institucional en el ámbito local - regional y que sus egresados se inserten en el mercado laboral o formen sus empresas brindando servicios y productos de calidad que impulsan su propio desarrollo socio – económico, para el desarrollo de la Provincia del Santa y la Región Ancash.

VALORES INSTITUCIONALES

Servicio	Identidad
Compromiso	Responsabilidad
Tolerancia	Respeto
Empatía	Calidad educativa
Trabajo en equipo	Proactividad
Desarrollo personal	
Profesionalismo	

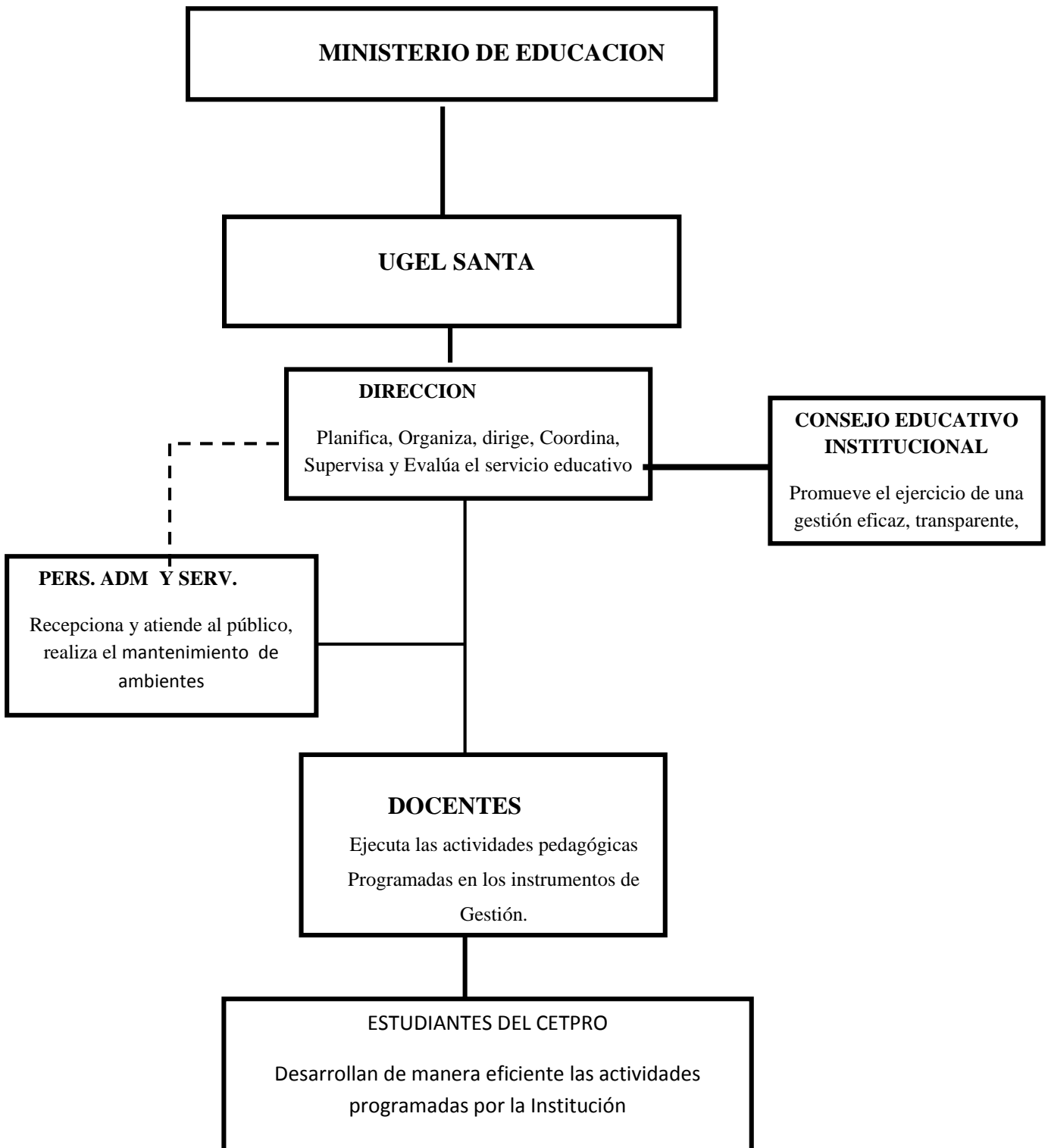
Organigramas del CETPRO “SANTÍSIMA TRINIDAD”

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



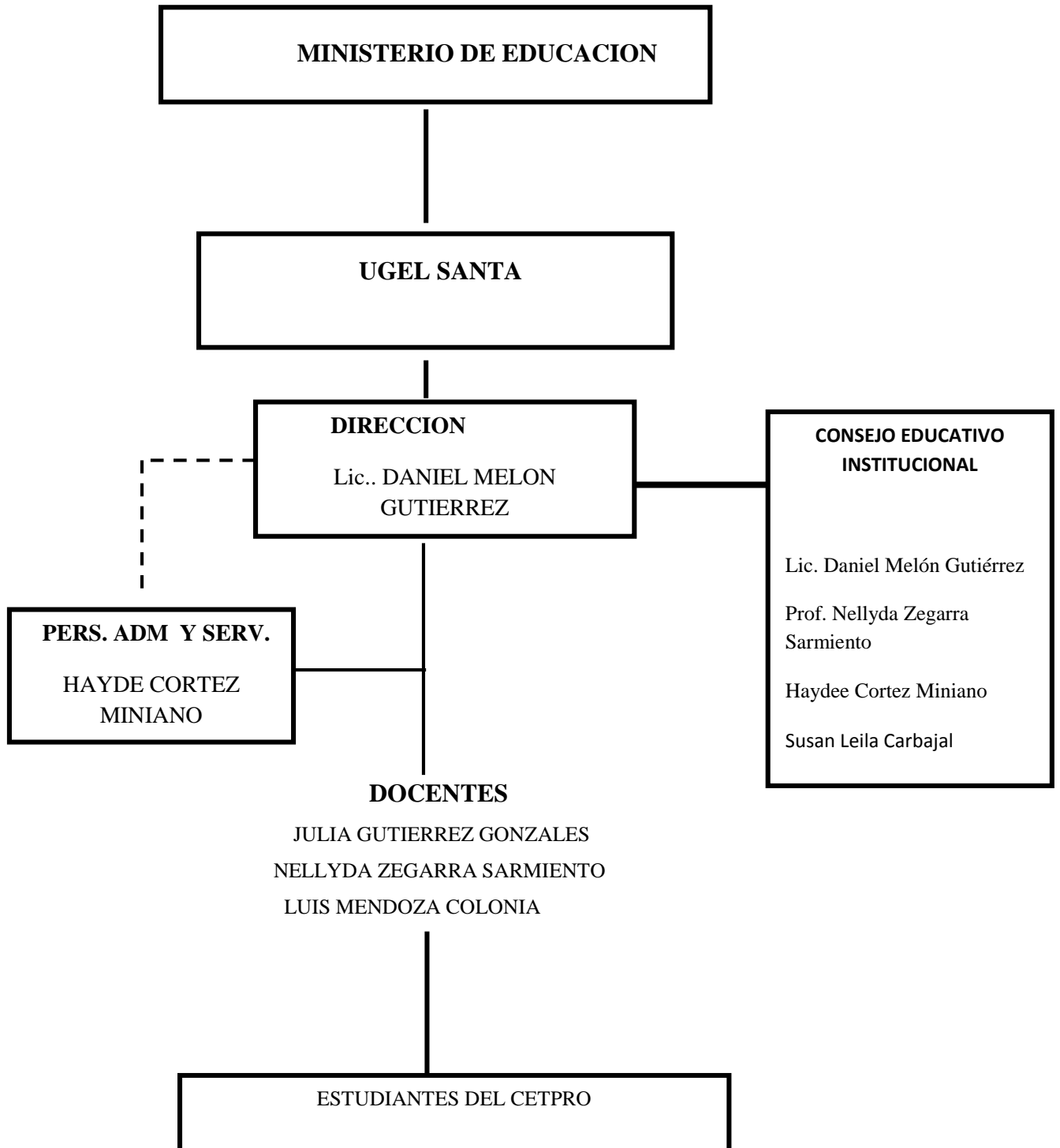
Fuente CETPRO: "SANTÍSIMA TRINIDAD" 2017

Organigrama Funcional N° 01



Fuente: Cetpro "Santísima Trinidad" 2017

Organigrama Funcional N°0 2



Fuente : Cetpro "Santísima Trinidad" 2017

1.2. JUSTIFICACION

El empleo y la educación se encuentran estrechamente vinculados, es así que la educación y la formación se han convertido, en factores estratégicos para promover el crecimiento económico y el bienestar social de cualquier país. Desde una perspectiva económica, la educación debe ser vista como una inversión y también como un proceso. Frente a ello, hay ciertos elementos que generan una doble incertidumbre, porque las demandas son inciertas y las características de estas demandas también lo son.

Siendo los estudiantes sujetos activos y constructores de conocimiento, que requieren vivir y trabajar por un mundo dinámico de bienestar social. Una propuesta de la educación técnica por medio de la diferenciación curricular, perpetúa las inequidades socioculturales, limitando la movilidad social de las clases trabajadoras. Siendo capaz de producir trabajadores entrenados sensibles a los valores capitalistas del trabajo y con respeto infundido para el trabajo manual. Cetpro “Santísima Trinidad” necesita saber qué factores influyen en el desempeño directivo para lograr el fortalecimiento de competencias laborales.

La presente investigación servirá como referencia científica a futuros investigadores, ya que pocas son las fuentes de la incidencia del Desempeño Directivo en el fortalecimiento de competencias laborales en instituciones técnico productivas. Este proyecto beneficiará a los colaboradores, en especial a los directivos que desean conocer cómo se desarrolla su gestión escolar, y si se está cumpliendo con las metas y objetivos trazados, tomando las diversas perspectivas de conceptos de la educación técnica, que le permita diseñar un modelo de educación técnica productiva y tecnológica para nuestro país, con visión a futuro. El Cetpro “Santísima Trinidad”, es un centro técnico productivo que inició sus actividades el 01 de abril del año 1982, cuya actividad es brindar educación técnica productiva a la población de menores recursos, especialmente de las zonas vulnerables siendo la educación gratuita e inclusiva. Su domicilio es el A.H. Las Brisas Mz. X Lote 1, Distrito Nuevo Chimbote.

1.3. PROBLEMA

¿Cuál es la relación del Desempeño Directivo y Fortalecimiento de Competencias Laborales en Estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017?

1.4. CONCEPTUACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

1.4.1. Conceptuación de las Variables

Desempeño Directivo

Definición Conceptual

Rojas (2005) afirma: “Constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional”.

Definición Operacional

El Desempeño Directivo considerado como la variable X, operacionalmente hablando, se mide a través del grado de aparición de las dimensiones: Liderazgo Pedagógico, Rol del Directivo y el Desempeño Docente, las que corresponden a los niveles de Desempeño de Likert.

Fortalecimiento de Competencias Laborales

Definición Conceptual

Mertens (1996) sostiene: El Fortalecimiento de Competencias Laborales es la formación o desarrollo de las competencias en las estrategias personales y en las organizacionales se ve claramente asociada a la demanda de un mercado laboral cada vez más versátil y exigente con la calidad de sus agentes participantes. Es el resultado de la aplicación de los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basadas en competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas, formando al individuo a través de experiencias. (p.69)

Definición operacional

El Fortalecimiento de competencias laborales considerado como la segunda variable y, operacionalmente hablando, se mide a través del grado de aparición de las dimensiones: Competencia laboral, aprendizaje, estrategias y metodología, las que corresponden a los niveles de fortalecimiento de competencias laborales de likert.

Liderazgo Pedagógico

Como dicen Stoll y Temperley (2009): “Los líderes directivos sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de su personal. (p. 13). El liderazgo eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de su institución. Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo pedagógico y hacerlo viable y perdurable en el tiempo. (Pont, Nusche & Moorman, pp. 9-19).

Rol del Directivo

Uribe (2007) sostiene: “El Rol de los Directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. “El Rol Directivo tiene como finalidad establecer una visión compartida centrado en los aprendizajes, que revalore su importancia, guiar los procesos de selección, evaluación de desempeño, formación u desarrollo profesional de los docentes, así como identificar las prácticas de un docente eficaz, orientando su desarrollo profesional. (pp. 151-155)

Competencia Laboral

Vargas, Casanova & Montanaro (2001) señalan: Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la

movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (p.30)

Estrategias

Thompson & Gamble (2009) sostienen que “La estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?” (p. 15)

Bakuli (2012) afirma: “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento”. (p.26)

Eficiencia.- Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Equidad.- Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

Experiencia.- Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la participación y de la vivencia de un suceso proveniente de las cosas que suceden en la vida.

Certificación.- Es la garantía que se entrega o extiende sobre algo y que tiene la misión de afirmar la autenticidad o la certeza de algo, para que no queden dudas respecto de su verdad o que se está ante algo auténtico.

Saberes prácticos.- El conocimiento empírico basado en la experiencia, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma; nos da una verdad.

Transferencia.- Es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades fuera del ámbito académico.

Versátil.- Es la capacidad de algo o alguien de adaptarse con rapidez y facilidad a distintas funciones.

1.4.2. Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
<p>DESEMPEÑO DIRECTIVO Rojas (2005)... “Constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional”.</p>	<p>Liderazgo Pedagógico Naranjo (2005) señala: “En el liderazgo es posible identificar dos elementos en común: en primer lugar, está el hecho de ser un fenómeno de grupo que implica la interacción entre dos o más personas, y, en segundo lugar, la idea que es un proceso a través del cual un líder despliega influencia deliberada sobre sus seguidores en favor de resultados determinados. (p.30).</p>	Liderazgo Directivo	2
		Metas y Objetivos	3
		Calidad	4
		Rutinas de Enseñanza	5
		Participación de la Familia y Comunidad	6
		Transformación Institucional	7
		Cambios	8
		<p>Rol del Directivo Uribe (2007)... “El Rol Directivo en su institución tiene como finalidad establecer una visión compartida centrado en los aprendizajes, que revalore su importancia, guie los procesos de selección, evaluación de desempeño, formación u desarrollo profesional de los docentes, así como identifique las prácticas de un docente eficaz, orientando su desarrollo profesional”. (pg.151-155)</p>	Eficiencia y eficacia
	Estrategias		10
	Evaluación del Buen Desempeño		11
	Reflexión y Diálogo		12
	Desarrollo Profesional		13
	<p>Desempeño Docente Rizo (2005) ...“Es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida” (p.148).</p>	Identidad Institucional	14
		Transformación Pedagógica	15
		Motivación e Incentivos	16
		Resultados Esperados	17

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
<p style="text-align: center;">FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES</p> <p>Mertens (1996)... “El Fortalecimiento de Competencias Laborales es la formación o desarrollo de las competencias en las estrategias personales y en las organizacionales se ve claramente asociada a la demanda de un mercado laboral cada vez más versátil y exigente con la calidad de sus agentes participantes”.</p>	<p>Competencia Laboral Vargas, Casanova & Montanaro (2001)...“Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (p.30)</p>	Eficiencia y Productividad	18
		Técnicas	19
		Habilidades y Destrezas	20
		Conocimientos y Actitudes	21
		Habilidades Cognitivas	22
		Actividades Productivas	23
	<p>Aprendizaje Knowles (2001)... “Es en esencia un cambio producido por la experiencia, para distinguir entre el aprendizaje como producto, que pone en relieve el resultado final o el desenlace de la experiencia del aprendizaje”. El aprendizaje como proceso que destaca lo que sucede en el curso de la experiencia de aprendizaje para posteriormente obtener un producto de lo aprendido.(p.99)</p>	Conocimiento Verdadero	24
		Crecimiento y Desarrollo	25
		Experiencias	26
	<p>Estrategias Bakuli (2012)...“El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento”. (p.26)</p>	Didácticas Pedagógicas	27
		Toma de Decisiones	28
		Buenas Prácticas	29
		Inserción Laboral	30
	<p>Metodología Mendoza (1990)...“Es una posición científica, que se ubica en una visión teórica, una opción ideológica y a través de ella el ser encuentra su capacidad de modelar una posible solución para la historia y sus acontecimientos. Ubica en la visión teórica los objetivos, límites y posibilidades de nuestra acción”. (p.125).</p>	Método	31
Formación Profesional		32	
Formación Por Competencias		33	
Rutas de Trabajo		34	

1.5. HIPOTESIS

✓ **Hipótesis 1:**

El Desempeño Directivo se relaciona significativamente con el Fortalecimiento de Competencias Laborales de Estudiantes del Centro Técnico Productivo “SANTÍSIMA TRINIDAD”, NUEVO CHIMBOTE, 2017.

✓ **Hipótesis 0 (nula):**

El Desempeño Directivo no se relaciona significativamente con el Fortalecimiento de Competencias Laborales de Estudiantes del Centro Técnico Productivo “SANTÍSIMA TRINIDAD”, NUEVO CHIMBOTE, 2017.

1.6. OBJETIVOS

• **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Determinar la relación entre el Desempeño directivo y Fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del centro técnico productiva Santísima Trinidad, Nuevo Chimbote, 2017.

• **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Describir el nivel del Desempeño directivo.
- ✓ Describir el nivel de Fortalecimiento de competencias laborales.
- ✓ Describir la relación entre el Desempeño directivo y Fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del Cetpro Santísima Trinidad, Nuevo Chimbote, 2017.

II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo , Nivel y Diseño de la Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación:

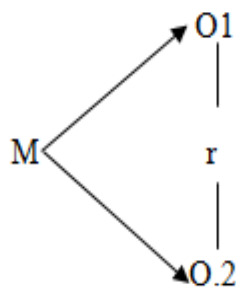
El tipo de investigación es de enfoque cuantitativo porque los indicadores se definen como referentes empíricos y medibles y están vinculados a las unidades de análisis con apoyos en las estadísticas y es de corte transversal porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es de nivel descriptivo: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Así como también describe las tendencias de un determinado grupo o población.

2.1.2. Diseño de la investigación:

El diseño de la presente investigación es no experimental, no se manipularon las variables de estudio durante la investigación.

En este trabajo utilizamos el diseño no experimental,



Dónde:

M: Muestra en estudio

O1: Desempeño directivo

O2: Fortalecimiento de competencias laborales

r: relación entre las variables

2.2. Población - Muestra

2.2.1. Población

Según Hernández, Fernández & Baptista (2003), la población o universo, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Para la presente investigación se trabajó con los 65 integrantes de la comunidad educativa del Cetpro Santísima Trinidad de Nuevo Chimbote. “Son también llamadas dirigidas, supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación , más que por un criterio estadístico”; de tipo censal por trabajar con toda la población objetivo, es decir con 65 colaboradores de la comunidad educativa Cetpro “Santísima Trinidad” de Nuevo Chimbote, 2017, distribuidos de la siguiente forma:

Comunidad Educativa	N°
Directivo	01
Docentes	04
Personal Administrativo	02
Personal de Servicio	02
Estudiantes	56
TOTAL	65

2.2.2. Muestra

La población de estudio o marco de muestreo lo conforman los 65 integrantes de la comunidad educativa sin criterio de exclusión, es decir, no se discrimina positiva o negativamente a ningún elemento de la población educativa.

Por convenir a los intereses y la viabilidad del trabajo investigativo se toma la totalidad de la población como muestra del estudio. La selección de la muestra

fue del tipo no probabilístico intencional y por conveniencia. Hernández et al. (2010) afirma “La población está unida a todos los casos que coinciden con determinadas especificaciones” (p.174).

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y Confiabilidad

2.3.1. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se emplearán en la recolección de datos de ambas variables fueron:

La encuesta. Para el caso de esta investigación se realizó una encuesta a la comunidad educativa del CETPRO Santísima Trinidad, Nuevo Chimbote, 2017.

El cuestionario. En nuestra investigación se elaboró un cuestionario de 34 preguntas dirigido a la comunidad educativa para conocer la gestión del directivo y el fortalecimiento de competencias laborales.

2.3.2. Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

En una investigación, el investigador debe someter el instrumento a una validación, en este caso la validez está dada por el juicio de expertos.

Validez del Instrumento por criterio de expertos del cuestionario de desempeño directivo

Grado Académico	Apellidos y nombres del experto	Apreciación
Licenciado	Einer Díaz Ames	Aplicable
Magister	Omar Caro Sánchez	Aplicable

Fuente: Elaborado por la Autora

De acuerdo al resultado obtenido por el experto luego del proceso de validación a criterio de expertos, se puede entonces afirmar de manera categórica que el cuestionario es apto para medir el desempeño directivo y por ende mide aquello que pretende medir.

**Validez del Instrumento por criterio de expertos del cuestionario
de fortalecimiento de competencias laborales**

Grado Académico	Apellidos y nombres del experto	Apreciación
Licenciado	Einer Díaz Ames	Aplicable
Magister	Omar Caro Sánchez	Aplicable

Fuente: Elaborado por la Autora

De acuerdo al resultado obtenido por el experto luego del proceso de validación a criterio de expertos, se puede entonces afirmar de manera categórica que el cuestionario es apto para medir el fortalecimiento de competencias laborales y por ende mide aquello que pretende medir.

Confiabilidad

El criterio que se utilizó para medir el nivel de confiabilidad del instrumento fue la aplicación del coeficiente de Alfa Cronbach, cuya fórmula se expresa a continuación.

Formula del Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K** : El número de ítems
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems
- S_T²** : Varianza de la suma de los ítems
- α** : Coeficiente de Alfa de Cronbach

**CRITERIO DE CONFIABILIDAD
VALORES**

CRITERIO	VALORES
No es confiable	-1 a 0
Baja Confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada Confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte Confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta Confiabilidad	0.9 a 1

**Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de
medición del desempeño directivo**

Dimensión	Número de ítems	Coeficiente de Confiabilidad
Liderazgo Pedagógico	14	0,85
Rol del Directivo	13	0,81
Desempeño Docente	7	0,84
Desempeño Directivo	34	0,87

Fuente: Elaborado por la Autora

Por lo mostrado en los resultados obtenidos; se pueden identificar valores que oscilan entre 0,81 y 0,85, y a nivel de desempeño directivo se obtuvo un valor de 0,87, lo que indica valor de confiabilidad, este valor nos permite afirmar que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad.

**Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento para
medir el fortalecimiento de competencias laborales**

Dimensión	Número	Coeficiente de Confiabilidad
Competencia Laboral	8	0,83
Aprendizaje	10	0,87
Metodología	12	0,86
Estrategias	4	0,85
Fortalecimiento de Competencias Laborales	34	0,88

Fuente: Elaborado por la Autora

Por lo mostrado en los resultados obtenidos; se pueden identificar valores que oscilan entre 0,83 y 0,86, y a nivel de la variable fortalecimiento de competencias laborales se obtuvo un valor de 0,88, lo que indica un alto valor de confiabilidad, este valor nos permite afirmar que el instrumento cuenta con un elevado nivel de confiabilidad.

2.4. Procesamiento y análisis de datos

Procesamiento de los Datos:

Para el tratamiento de los datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de medición de las variables se siguió con los siguientes pasos:

- Elaboración de una base de datos, en una hoja de cálculo de los resultados de ambos instrumentos de medición de las variables.
- Elaboración de las tablas de distribución de frecuencias, teniendo en cuenta las escalas de valoración de cada ítem correspondiente a las dimensiones, por intermedio del programa Microsoft Excel.
- Elaboración de los gráficos de barras de cada uno de las variables con sus correspondientes dimensiones, teniendo en consideración los niveles estipulados en las diferentes tablas de distribución. Para ello se hizo uso del programa de tratamiento de hojas de cálculo “Microsoft Excel”.

Análisis de los Datos:

- El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva (nivel, frecuencia, y porcentaje) para el estudio de las variables en forma independiente y la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrado (X^2) $p \leq 0.05$ % para la prueba de la hipótesis.
- La discusión de los resultados se realizó mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las fuentes citadas en los antecedentes, con las teorías planteadas en el marco teórico y con las hipótesis previamente planteadas.
- Las conclusiones se formularon en función a los objetivos específicos planteados y teniendo en consideración los resultados obtenidos como resultado de la contrastación de hipótesis.

III. RESULTADOS

3. 1. RESULTADOS

Tabla N° 01: Nivel del desempeño directivo en el centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	7,69
Regular	39	60,00
Alto	2	32,31
Total	65	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a a la comunidad educativa del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Interpretación: El 60.00% de la comunidad educativa del Cetpro “Santísima Trinidad”, manifiestan que el nivel del desempeño directivo esta mayormente en un nivel considerado como REGULAR. El 7.69% menciona que contribuye en un nivel de BAJO y el nivel ALTO con un 32.31%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles REGULAR y ALTO con un 60% y 32.31% respectivamente.

Tabla N° 02: Nivel del fortalecimiento de competencias laborales en el centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	12,31
Medio	43	66,15
Bueno	14	21,54
Total	65	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a la comunidad educativa del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Interpretación: El 66.15% de la comunidad educativa del Cetpro “SANTISIMA TRINIDAD”, manifiestan que el nivel del Fortalecimiento de Competencias Laborales esta mayormente en un nivel considerado como MEDIO. El 12.31% menciona que contribuye en un nivel de MALO y el nivel BUENO con un 21.54%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles MEDIO Y BUENO con un 66.15% y 21.54% respectivamente.

Tabla N° 03: El desempeño directivo y fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del Centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”
Nuevo Chimbote

Fortalecimiento de Competencias Laborales						
DESEMPEÑO DIRECTIVO	MALO **		MEDIO **		BUENO	
	N°	%	N°	%	N°	%
BAJO *	3	37.5	1	2.3	1	7.1
REGULAR*	4	50	27	62.8	8	57.1
ALTO	1	12.5	15	34.9	5	35.7
TOTAL	8	100	43	100.0	14	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a la comunidad educativa del centro de educación productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

*Reunidos para la Prueba

**Reunidos para la Prueba

Tabla N° 04: Prueba de Chi – Cuadrado

Valor de Tabla Estadística Chi²

$$X^2 = P$$

$$X^2 = 0.095$$

Interpretación: De las tablas N° 03 y N°04 se tiene que la prueba de hipótesis de Chi – Cuadrado es $X^2 = 0.095$ valor que es representativo determinando que existe una relación positiva y significativa entre las variables Desempeño Directivo y Fortalecimiento de Competencias Laborales; entonces, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la Hipótesis alternativa (H1); por lo que se determina, que existe relación significativa entre las variables de estudio.

Tabla N° 05: Nivel del desempeño directivo para la dimensión “Liderazgo Pedagógico” en el centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	13,85
Regular	35	53,85
Alto	21	32,31
Total	65	100,00

Fuente: cuestionario aplicado a la comunidad educativa centro de educación productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Interpretación: El 53.85% de la comunidad educativa del CETPRO “SANTISIMA TRINIDAD”, manifiestan que el nivel del desempeño directivo en su dimensión “Liderazgo Pedagógico” esta mayormente en un nivel considerado como REGULAR. El 13.85% menciona que contribuye en un nivel de BAJO y el nivel ALTO con un 32.31%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles REGULAR y ALTO con un 53.85% y 32.31% respectivamente.

Tabla N° 06: Nivel del desempeño directivo para la dimensión “Rol del Directivo” en el centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	1	1,54
Bajo	10	15,38
Regular	24	36,92
Alto	24	36,92
Muy Alto	6	9,23
Total	65	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a la comunidad educativa del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santisima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Interpretación: El 36.92% de la comunidad educativa del CETPRO “SANTISIMA TRINIDAD”, manifiestan que el nivel del desempeño directivo en su dimensión “Rol del Directivo” esta mayormente en un nivel considerado como REGULAR. El 15.38% menciona que contribuye en un nivel de BAJO y el nivel ALTO con un 36.92%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles BAJO y MUY BAJO con un 15.38% y 1.54% respectivamente.

Tabla N° 07: Nivel del fortalecimiento de competencias laborales para la dimensión “Competencia Laboral” en el centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6	9,23
Medio	31	47,69
Bueno	27	41,54
Excelente	1	1,54
Total	65	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a la comunidad educativa del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Interpretación: El 47.69% de la comunidad educativa del CETPRO “SANTISIMA TRINIDAD”, manifiestan que el nivel del Fortalecimiento de Competencias Laborales en su dimensión “competencia laboral” esta mayormente en un nivel considerado como MEDIO. El 9.23% menciona que contribuye en un nivel de MALO y el nivel BUENO con un 41.54%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles BUENO Y EXCELENTE con un 41.54% y 1.54% respectivamente.

Tabla N° 08: Nivel del fortalecimiento de competencias laborales para la dimensión “Estrategias” en el centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	2	3,10
Malo	9	13,80
Medio	38	58,50
Bueno	15	23,10
Excelente	1	1,50
Total	65	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a la comunidad educativa del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Interpretación: El 58.5% de la comunidad educativa del CETPRO “SANTISIMA TRINIDAD”, manifiestan que el nivel del Fortalecimiento de Competencias Laborales en su dimensión “Estrategias” esta mayormente en un nivel considerado como MEDIO. El 13.8% menciona que contribuye en un nivel de MALO y el nivel BUENO con un 23.1%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles PESIMO Y EXCELENTE con un 3.1% y 1.5% respectivamente.

Tabla N° 09: El Liderazgo pedagógico y Fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes en el centro técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote

		Fortalecimiento de competencias laborales				
		Malo	Medio	Bueno	Total	
Liderazgo Pedagógico	Bajo	Recuento	2	4	3	9
		% del total	3,1%	6,2%	4,6%	13,8%
	Regular	Recuento	6	23	6	35
		% del total	9,2%	35,4%	9,2%	53,8%
	Alto	Recuento	0	16	5	21
		% del total	0,0%	24,6%	7,7%	32,3%
Total	Recuento	8	43	14	65	
	% del total	12,3%	66,2%	21,5%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a la Comunidad Educativa del Centro de Educación Productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Tabla N°10: Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Grados de Libertad	Significación asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	15.876	4	0.020
Nivel de Significancia	5%		Si ≤ 0.05 entonces existe relación entre las variables en estudio
Nivel Probabilístico	0.975		
Valor de Tabla Estadística Chi	9.488		

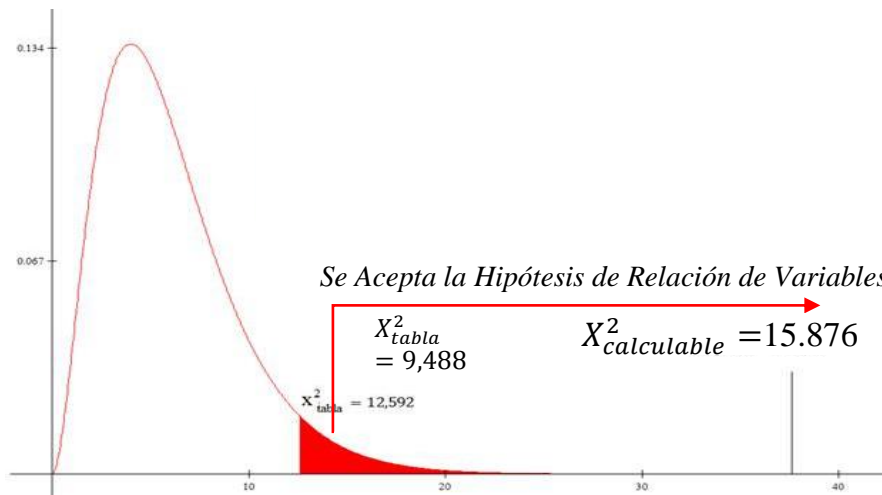


Figura N° 01: El Liderazgo pedagógico y Fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote

Interpretación: De la tablas N°08 y 09 y figura N°01, se tiene que la prueba de hipótesis de Chi – Cuadrado es $X^2 = 0.020$ de lo que se acepta que existe una relación positiva y significativa entre la Dimensión Liderazgo Pedagógico y la Variable Fortalecimiento de Competencias Laborales; según la prueba de “Chi Cuadrado” $X^2_{\text{cal}} = 15.876 > X^2_{\text{tab}} = 9,488$, entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 , por lo que se determina que si existe una relación significativa positiva entre la dimensión y la variable de estudio.

Tabla N° 11: El Rol del directivo y Fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad”
Nuevo Chimbote

		Fortalecimiento de competencias laborales				
		Malo	Medio	Bueno	Total	
Rol del Directivo	Muy Bajo	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	1,5%	1,5%
	Bajo	Recuento	1	8	1	10
		% del total	1,5%	12,3%	1,5%	15,4%
	Regular	Recuento	6	13	5	24
		% del total	9,2%	20,0%	7,7%	36,9%
	Alto	Recuento	1	20	3	24
		% del total	1,5%	30,8%	4,6%	36,9%
	Muy Alto	Recuento	0	2	4	6
		% del total	0,0%	3,1%	6,2%	9,2%
	Total	Recuento	8	43	14	65
		% del total	12,3%	66,2%	21,5%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a la comunidad educativa del centro de educación productiva Cetpro “Santisima Trinidad” Nuevo Chimbote
Elaboración propia.

Tabla N°12: Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	Grados de Libertad	Significación asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	18.924	8	0.015
Nivel de Significancia	5%		
Nivel Probabilístico	0.975		
Valor de Tabla Estadística Chi	15.51		Si es ≤ 0.05 entonces existe relación entre las variables en estudio

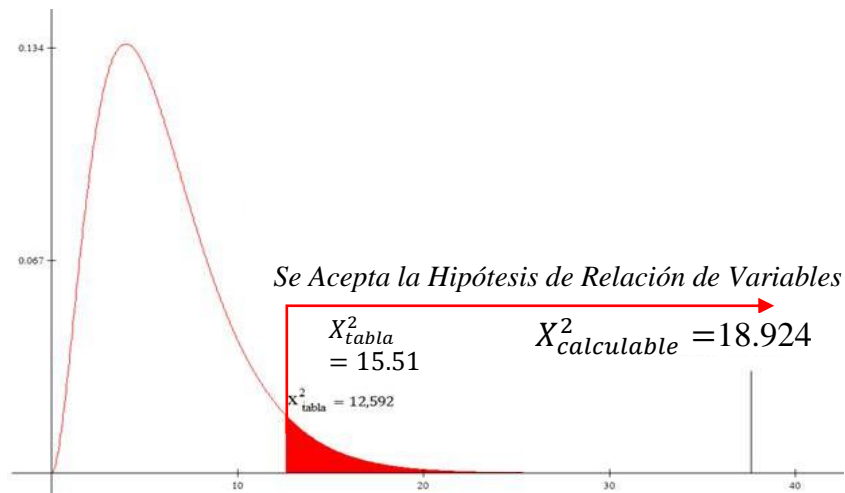


Figura N° 02: El Rol del directivo y el Fortalecimiento de competencias laborales de estudiantes del centro de educación técnico productiva Cetpro “Santísima Trinidad” Nuevo Chimbote

Interpretación: De la tablas N°10 y 11 y figura N°02, se tiene que la prueba de hipótesis de Chi – Cuadrado es $X^2 = 0.015$ de lo que se acepta que existe una relación positiva y significativa entre la Dimensión Rol del Directivo y la Variable Fortalecimiento de Competencias Laborales; según la prueba de “Chi Cuadrado” $X^2_{\text{cal}} = 18.924 > X^2_{\text{tab}} = 15.51$, entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 , por lo que se determina que si existe una relación significativa positiva entre las variables de estudio.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis y Discusión

Después de obtener los resultados, mediante las encuestas aplicadas a la comunidad educativa del CETPRO “Santísima Trinidad”, Nuevo Chimbote, 2017, consideradas en la población-muestra, podemos expresar lo siguiente:

4.1.1. En la Tablas N°01; se aprecia que el 60.0% manifiestan que el nivel del desempeño directivo está mayormente en un nivel considerado como Regular. El 7.69% menciona que contribuye en un nivel de BAJO y el nivel ALTO con un 32.31%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles REGULAR y ALTO con un 60% y 32.31% respectivamente de la muestra de la comunidad educativa del CETPRO; quienes opinaron que es necesario propiciar un cambio de actitud en el Directivo como líder pedagógico en la mejora de la enseñanza y del clima institucional, involucrando a los docentes y comunidad en general en el análisis del diagnóstico situacional para una eficaz toma de decisiones.

Coincidiendo con Murillo, Barrio & Pérez-Albo (1999) que sostienen: “El directivo concibe y comunica con claridad los objetivos, coordina el currículo, observa a los docentes y discute con ellos los problemas de su trabajo, apoya sus esfuerzos para mejorar la enseñanza”. Al respecto podemos acotar, que el desempeño del directivo ejerce un papel determinante y es el director quien invita al cambio escolar.

4.1.2. En la Tabla N°02; se puede apreciar que el 66.15% manifiestan que el nivel del Fortalecimiento de Competencias Laborales está mayormente en un nivel considerado como MEDIO. El 12.31% menciona que contribuye en un nivel de MALO y el nivel BUENO con un 21.54%, que son los puntos a discutir y los resultados a favor son los niveles MEDIO y BUENO con un 66.15% y 21.54% respectivamente, de la muestra de la comunidad educativa del CETPRO; manifestando que el fortalecimiento de competencias laborales permiten a los estudiantes una formación, y

desarrollo a través de prácticas; con calidad asociada a una demanda laboral vinculada a las necesidades tecnológicas y productivas.

Este resultado coincide con lo reportado por Escobar (2005) quien considera: “Los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basados en Competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas”. “El estudiante se va formando a través de prácticas participando de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas prácticas, lo cual resulta clave no sólo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas”. Podemos destacar en este caso el importante rol que tiene el desempeño directivo, los docentes y la institución en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo desarrollándose y fortaleciendo las competencias laborales de los estudiantes, preparándolos para ser eficientes, eficaces y competitivos en el mercado laboral.

4.1.3. En las Tablas N°03 y N°04 se tiene que la prueba de hipótesis de Chi – Cuadrado es $X^2 = 0.095$ valor que nos indica que se acepta la Hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir, existe una relación positiva y significativa entre las variables Desempeño Directivo y Fortalecimiento de Competencias Laborales; por lo que se determina que si existe relación significativa positiva entre las variables de estudio. De acuerdo con Márquez (2012) quien afirma: El Fortalecimiento de Competencias Laborales es un equilibrio eficiente entre la administración de recursos, los acuerdos organizacionales, el desarrollo de capacidades, y el contexto con el cual el directivo establece relaciones a fin de cumplir sus objetivos y metas; conseguir financiamiento; mediar políticamente e incidir en un cambio efectivo en la institución educativa”. Existen dos enfoques principales. El primero es el técnico en el que se privilegia la eficiencia y la eficacia de la institución. Se asocia con la dimensión interna, que busca un uso óptimo de los recursos y programas de calidad.

El segundo es el enfoque político. Aquí la idea es articular el trabajo que realiza la institución con las implicaciones sociales y políticas deseadas. Éste se asocia con la dimensión externa. Es preciso considerar entonces, que el desempeño directivo contribuye al fortalecimiento de competencias laborales y se consiguen mediante las acciones sociales: acuerdos, conductas, prácticas, experiencias, actividades, proyectos y convenios interinstitucionales que le dan al centro cierta fortaleza interna y/o externa que le permite ser eficiente en su entorno social, político y económico.

V.- CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- 5.1.1. El Desempeño directivo según la Tabla N°01 es de un nivel regular , con el siguiente resultado que es del 60.00 % de la muestra de la población de la comunidad educativa del Centro de Educación Técnica Productiva Cetpro “Santísima Trinidad”, quienes opinaron que es necesario propiciar un cambio de actitud en el Directivo como líder pedagógico en la mejora de la enseñanza y del clima institucional, involucrando a los docentes y comunidad en general en el análisis del diagnóstico situacional para una eficaz toma de decisiones.
- 5.1.2. El Fortalecimiento de competencias laborales según la Tabla N° 02 refleja que el 66.15 % de la muestra de la población de la comunidad educativa del Cetpro, opinaron que están en un nivel medio y solicitan se desarrollen proyectos y actividades productivas y se concreten los convenios interinstitucionales con entidades públicas y/o privadas con el objetivo de que los estudiantes puedan realizar prácticas y ganar experiencias , con el fin de asegurar a sus egresados que una vez culminadas sus carreras técnicas se reinserten laboralmente o creen su propio negocio.
- 5.1.3. Las Tablas N°03 y N°04 nos muestra que el Desempeño directivo y Fortalecimiento de competencias laborales tienen una relación significativa, según la prueba de hipótesis del Chi cuadrado es $X^2 = 0.095$ de valor que indica que existe una relación positiva y significativa entre las variables Desempeño Directivo y Fortalecimiento de Competencias Laborales; lo que nos indica que se acepta la Hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), es decir, que existe relación entre las variables en estudio.

5.2. RECOMENDACIONES

- 5.2.1. Efectuar coordinaciones para fomentar el reforzamiento de la convivencia entre los estudiantes y personal de la institución educativa, la creación de climas de confianza y motivación, las condiciones de trabajo, la mejora en los procesos pedagógicos y de aprendizajes y la interacción y alianza con el empresariado, que permita lograr la participación de sus integrantes y el ejercicio del liderazgo directivo y por ende un buen funcionamiento de la institución.
- 5.2.2. Establecer estrategias o eventos de fortalecimiento para estimular las capacidades, habilidades y destrezas de los estudiantes, a través de procesos vivenciales o tareas de campo, diseñando, planificando y desarrollando proyectos productivos en los sectores más significativos, aplicando medidas y acciones concretas en función a los condicionamientos económicos, sociales y políticos, a nivel macro regional y local; haciendo partícipe a la comunidad y logrando que los egresados del Cetpro estén listos y preparados para ejercer su condición de empleabilidad o creación de su propia empresa.
- 5.2.3. Fortalecer los procesos académicos, toma de decisiones, desarrollo de capacidades y talento humano, planificación de proyectos y convivencia en la comunidad educativa. El personal directivo deberá interesarse en fortalecer estrategias que permitan a los egresados consolidar competencias laborales en los niveles de estudios, además; de la formación integral y un liderazgo capaz de generar trascendencia institucional.

VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2000) Elementos de administración general. Lima (Perú): Editorial Udegraf. (p.112)
- Álvarez, M. (1998) El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Arellano, L. (2009) La Competencia es un saber, saber ser y un saber hacer. Revista Odontológica de los Andes. Mérida. Venezuela. ISSN.1858-3201.(p.5)
- Arismendi N., Pereira, P. & Sarmiento, M. (2009) Prácticas de Gestión Directiva que ponen en acción las políticas de Calidad Educativa en los colegio públicos de Bogotá. Tesis Posgrado para obtener el Grado de Maestro en Educación. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Bakuli, D. (2012) Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Journal of Management and Organization. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization, November, 18. (p.26).
- Bolívar (1997) Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación. Madrid: UNED. Madrid. (pp. 25-46)
- <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Bolívar, A. (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?. Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación., 3, 79– 106.
- Boyatzis, R. (1982) The competent manager: A Model for effective performance. New York. John Wiley y Sons. (p.66)
- Cáceres, C. (2007) “Diagnóstico del Aprendizaje por Capacidades”. 2da. Edición México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. (p. 21-23)
- Calero M. (2006) “Gestión Educativa”. Lima: Abedul. (BP). (p. 284)

- Camarero, M. (2015) Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura Directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona. Universitat Rovira I Virgili –Tarragona – España.
- Carneiro, M. (2010) Dirección Estratégica Innovadora”. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo. (p. 12)
- Cinterfor OIT (2002) Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: (Irigoin, M. & Vargas, F. 2002). 252 p. il. ISBN 92-9088-138-0. (p.43)
- Conde, A., García-Carmona, M. (2013) El liderazgo ético en las instituciones educativas como criterio de eficacia organizativa. Centro Mixto UGR-MADOC. Granada. Editorial Universidad de Granada (pp.79, 91).
- Cuban, L. (1988) The managerial imperative and the practice of leadership in schools. State University of New York Press.
- Charria, H. & Sarsosa, K. (2010) Competencias académicas, laborales y profesionales del psicólogo javeriano de Cali”. Ponencia presentada en VI Congreso Internacional del Enfoque Basado en Competencias (CIEBC 2010), septiembre, Cartagena de Indias. (p.25-50)
- Chávez, H. (2008) Relación entre las practicas pre profesionales y la inserción al mercado laboral de los estudiantes de electricidad y electrónica del IESTP “Carlos Salazar Romero” de Nuevo Chimbote. Tesis de post grado. Universidad Cesar Vallejo. Chimbote – Perú.
- Cheng & Cre (2011) Towards the 3^a ware School leadership. Revista de Investigación Educativa, 29 (2) (pp. 253-275)
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. (7^a ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (pp. 148-149 y 237)

- Dalziel, M.; Cubeiro, C. y Fernández, G. (1996) Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Hay Group, Deusto. Bilbao. (pp. 28-47)
- Díaz, A. (2005) El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? (p.38). Disponible en: <http://scielo.unam.mx/pdf/peredu/v28nIII/nIIIa2.pdf>
- Escobar, M. (2005) Las Competencias Laborales: ¿La Estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Cali. Colombia. Universidad del Valle. (p. 40)
- Evans, E. & Lindsay, A. (2010) Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Valencia. España. Universitat de València. (p.227)
- Gimeno, J. (1995) La dirección de centros, Análisis de Tareas. Madrid, España. (p.20)
- Gómez, F. (2014) Modelos de Competencias para Directivos Escolares: Desarrollo y Aplicación al ámbito de la Educación Particular Subvencional, Chile. Chile. MSc Desarrollo Económico Local-Departamento de Proyectos y Planificación Rural Escuela Superior Técnica de Ingenieros Agrónomos. (p. 205)
- Hernández, C., Fernández, C. & Pilar, L. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana. México, D. F. Tercera edición: 2003. (p.174)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México.: 6ta edición. Mc Graw Hill
- Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino. (p.31)

- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002) Competencia laboral: manual, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor- OPS.
- Knowles, M. (2001) Andragogía. El aprendizaje de los adultos. México: Oxford.(p.99)
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002) Administración del Personal en el Sector Público. México, ELIAC. (p. 252-253)
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Santiago: Fundación Chile/ Fundación CAP Leithwood, K. et al. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. Reino Unido: NCSL (p.20). <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17387&filenam>
- Levy-Leboyer, C. (1997) Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas y como desarrollarlas. Barcelona: Gestión. (p.54)
- Liendo, P. (2018) Competencias laborales y gestión institucional en la Sub Gerencia de Planificación, Prevención y Control en Salud de la Geres, Moquegua 2018”.Tesis de Posgrado Universidad Cesar Vallejo. Trujillo. Perú.
- López, J. (2005) Analizando organizaciones educativas desde una perspectiva compleja. En Solana Ruiz, J.L. Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo. Implicaciones interdisciplinarias. Madrid: Akal. (p. 175-199)
- Mariñez, J. (2013) Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de República Dominicana: caso Dgii, Banreservas e Infotep 2013. Tesis Doctoral en Recursos Humanos y Filosofía. Universidad Internacional Atlántica, Honolulu, Hawai.
- Márquez, M. (2013) La Evaluación por competencias en la docencia universitaria del Grado en Bellas Artes. Historia y Comunicación Social. Universidad de Granada, España. Vol.18. (p.115)


- Mertens, Leonard. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. 119 p. (Herramientas para la transformación, 3). (p. 69)
- Minedu (2012) Criterios de buenas de dirección escolar. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las IE. Lima Perú. (p.19-21 y 52)
- Moureira, O. (2004) El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, hacia un modelo causal. Copyright © 2016 REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, está indexada en: Scopus, Emerging Sources Citation Index (ESCI), Google Académico, Dialnet, (p.134)
- Murillo, F., Barrio, R. & Pérez-Albo, M. (1999) La Dirección Escolar: Análisis e Investigación. Madrid: CIDE. (p.44)
- Naranjo, C. (2005) Cultura Organizacional y Liderazgo. Papeles de Trabajo Grupo de Investigación en Empresariado. Inédito. (p. 30). Obtenido de http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/El_liderazgoenlagestion.pdf
- Ortega, E. (. (2015) Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pareja J. (2007) Conflicto, comunicación y liderazgo escolar, los vértices de un triángulo equilátero. Obtenido de Revista de curriculum y formación del profesorado. (p.17-23)
<http://www.urg.es/recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pedraja, L. (2006) Liderazgo y Decisiones Estratégicas: Una perspectiva Integradora. Caracas: Asociación Interciencia. Revista de Ciencia y Tecnología de América Agosto. (Vol. 31). (p. 577). Obtenido de [http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/339/33911905 .pdf](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/339/33911905.pdf)

- Pont, B., D. Nusche & Moorman, H. (2008) Improving school leadership. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>. (p. 9-19)
- Portilla, A. (2004) Dirección de centros educativos. Arequipa, Perú: Ediciones Calidad Educativa. (p. 97)
- REICE. (2009) Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio. En Educación, (pp.4-11-44)
- Resolución Ministerial N.º 321-2017-MINEDU, dada en el Perú el día 06 de junio del 2017.
- Revista PRELAC (2005) Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Rizo, H. (2005, Julio) Evaluación del desempeño docente. Tensiones y tendencias. PRELAC, 1. (p. 140-148)
- Robinson, M., Lloyd, A. & Rowe, J. (2008) El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España. (p. 13-40)
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006) Bases del liderazgo en educación. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO. (p. 150-151)
- Rojas, G. (2005) Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al Equipo Directivo. Universidad de Chile. Tesis de Maestría en Educación. Santiago: Chile. (p. 10-21)
- Rueda, M., & Landesmann, M. (1999) Un Instrumento de evaluación Formativa para Profesores de ciencias de la nutrición y de los alimentos, en ¿Hacia una Nueva Cultura de la Evaluación de los Académicos?. Pensamiento Universitario 88.Mexico, UNAM. (p.89)
- Sichez, Julio, (2000) Influencia de un Modelo de Evaluación Centrado en las Competencias en el Rendimiento Académico de los alumnos de la

- Asignatura de Ingeniería de la Energía de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Santa. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Trujillo. Tesis Grado de Maestro. Trujillo. Perú.
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009) Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. (p. 13)
- Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Tinoco, (. (2015) La gerencia integral como un factor de competitividad institucional en Senati. Perú: Universidad Nacional Mayor de san Marcos.
- Thieme, C. (2005) Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral. (pp. 25-157)
- Thompson, A. & Gamble, J. (2009) Administración Estratégica .18° Edición. Mc. Graw Hill. (p. 15)
- OREALC/UNESCO, Santiago (2013). Libro: Incidir en la Toma de decisiones para el diseño de políticas públicas que mejoren el desempeño docente a favor de la educación de calidad para todos en América Latina. La Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).
- Vargas, F.; Casanova, F. & Montanaro, L. (2001) El enfoque de competencia laboral: Manual de formación. Cinterfor. (p. 30-33 y 39)
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. (p. 150-151-304 y 305)
- Zárate, D. (2011). Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Lima. Perú.

6.1. ANEXOS: ANEXO N°

MATRIZ DE CONSISTENCIA

OBJETIVOS ESPECIFICOS	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>1.- Describir el nivel del Desempeño Directivo en el Centro de Educación Técnica Productiva CETPRO "SANTISIMA TRINIDAD", Nuevo Chimbote, 2017.</p> <p>2.-Describir el nivel del Fortalecimiento de Competencias Laborales en el Centro de Educación Técnica Productiva CETPRO "SANTISIMA TRINIDAD", Nuevo Chimbote, 2017</p> <p>3. Determinar la relación entre el Desempeño Directivo y el Fortalecimiento de Competencias Laborales de los Estudiantes del Cetpro "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017</p>	DESEMPEÑO DIRECTIVO	LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Liderazgo Directivo	<p>1.-Tipo y diseño de investigación</p> <p>El estudio tiene un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental.</p> <p>El diseño se esquematiza en la figura siguiente:</p>  <pre> graph TD M[M] --> O1[01] M --> O2[02] O1 --- r[r] O2 --- r </pre> <p>Dónde: M: Muestra 01: Desempeño Directivo 02:Fortalecimiento de Competencias Laborales</p> <p>r:Relación entre las Variables</p> <p>2.- Población - Muestra</p> <p>Población = 65 Muestra = 65</p> <p>3.-. Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p>Técnica Instrumento Encuesta Cuestionario</p>
			Metas y Objetivos	
			Calidad	
			Rutinas de Enseñanza	
			Participación de la familia y Comunidad	
			Transformación Escolar	
		Cambio		
		ROL DEL DIRECTIVO	Responsabilidad	
			Estrategias	
			Evaluación del Buen Desempeño	
	Reflexión y Diálogo			
	DESEMPEÑO DEL DOCENTE	Desarrollo Profesional		
		Identidad Institucional		
		Transformación Pedagógica		
	FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIA LABORAL	Motivación	
			Resultados Esperados	
			Eficiencia y Productividad	
			Técnicas	
			Habilidades y Destrezas	
		APRENDIZAJE	Conocimientos y Actitudes	
Habilidades Cognitivas				
ESTRATEGIAS		Actividades Productivas		
		Conocimiento Verdadero		
		Crecimiento y Desarrollo		
METODOLOGÍA	Actitudes			
	Didácticas Pedagógicas			
	Toma de Decisiones			
	Buenas Prácticas			
	Inserción Laboral			
	Método			
	Formación Profesional			
	Formación por Competencias			
	Rutas de Trabajo			

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO
CETPRO SANTISIMA TRINIDAD

Fecha: ____/____/____

INTRODUCCIÓN: Por favor espero pueda responder las preguntas con la mejor objetividad y sinceridad posible, ya que ello me permitirá lograr un mejor análisis de mi trabajo a realizar; es por ello le pido responda según lo corresponda:

DATOS GENERALES:

a. Nombre del Entrevistado
.....

b. Cargo que Desempeña
.....

INSTRUCCIONES:

Evalué de acuerdo a la escala de:

- a) Totalmente de Acuerdo TA
- b) De Acuerdo A
- c) Indeciso I
- d) En Desacuerdo D
- e) Totalmente en Desacuerdo TD

Por favor encierre en un círculo la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

1. ¿Cómo califica usted la incidencia de los siguientes tipos de liderazgo en el trabajo en equipo de los docentes del CETPRO Santísima Trinidad?

Estilo de liderazgo	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Liderazgo natural				
Liderazgo participativo				
Liderazgo carismático				
Liderazgo transformacional				
Liderazgo burocrático				
Liderazgo autocrático				

2. ¿Las buenas prácticas posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo directivo?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
3. ¿Se ha establecido metas y objetivos claros para la obtención de resultados enfocados en aprendizajes de todos los estudiantes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
4. ¿Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio de calidad?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
5. ¿Las rutinas de enseñanza son sencillas y son utilizadas de forma repetitiva?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
6. ¿Se ha logrado establecer prácticas participativas y la emancipación de los estudiantes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
7. ¿Se siente el impacto de la transformación escolar en la institución, entre directivo y docentes, entre docentes y docentes y docentes y estudiantes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD

8. ¿Se desarrolla acciones o estrategias comunicativas para generar y motivar procesos de cambio en los actores involucrados?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
9. ¿Asume una actitud responsable guiando los procesos con eficiencia y eficacia en su institución?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
10. ¿Maneja estrategias para promover su crecimiento profesional, así como de los integrantes de su comunidad educativa?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
11. ¿Logró aprobar el examen y certificarse como aplicador en el manejo del instrumento pedagógico “Rúbricas de Observación de Aula” para evaluar el buen desempeño de los docentes a su cargo?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
12. ¿Existe reflexión y diálogo en las aulas que faciliten el desarrollo de sus capacidades analíticas y críticas de los estudiantes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
13. ¿Se sienten satisfechos por los logros conseguidos con la Nueva Reforma Magisterial?
- a) TA
 - b) A
 - c) I

- d) D
- e) TD
14. ¿Los docentes se sienten identificados con su directivo y su institución?
- a) TA
- b) A
- c) I
- d) D
- e) TD
15. ¿El docente y el estudiante crecen juntos transformándose en sujetos del proceso pedagógico?
- a) TA
- b) A
- c) I
- d) D
- e) TD
16. ¿Se incentivan en la institución los vínculos que generan aprendizaje?
- a) TA
- b) A
- c) I
- d) D
- e) TD
17. ¿Puede identificar las interacciones que generan vínculos favorables para lograr aprendizajes positivos para los estudiantes y obtención de resultados esperados?
- a) TA
- b) A
- c) I
- d) D
- e) TD
18. ¿Cree usted que un trabajo colaborativo eficiente aumenta la productividad en el desarrollo de tareas?
- a) TA
- b) A
- c) I
- d) D
- e) TD
19. ¿Las técnicas aplicadas para el fortalecimiento de competencias laborales son las más idóneas preparando al estudiante para competir en el mercado laboral?
- a) TA
- b) A
- c) I

- d) D
 - e) TD
20. ¿Considera fundamental el desarrollo de habilidades y destrezas de los estudiantes de su comunidad educativa?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
21. ¿Los conocimientos y las actitudes de los estudiantes permiten asignarles tareas específicas para el desarrollo de competencias laborales?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
22. ¿Se ha logrado otorgar espacios y oportunidades para desarrollar las habilidades cognitivas de los estudiantes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
23. ¿Las actividades productivas permiten a los estudiantes generar su propio negocio o reinsertarse al mercado laboral?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
24. ¿El conocimiento verdadero mejora la enseñanza y la coordinación de aprendizajes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD

25. ¿Cree usted que la responsabilidad, la autonomía, la cooperación, la participación, el dialogo y la escucha favorecen el crecimiento y desarrollo del aprendizaje?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
26. ¿Se ha generado cambios observables en los estudiantes a nivel de concepción de actitudes, sintiéndose motivados y comprometidos con el valor de las experiencias?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
27. ¿Se ha logrado transmitir conocimientos y estimular al estudiante mediante la aplicación de una buena didáctica pedagógica?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
28. ¿Se utiliza acciones de evaluación para la toma de decisiones con orientación en los aprendizajes?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
29. ¿Se ha incorporado cómo estrategias diversos elementos, características o buenas prácticas de la realidad educativa?
- a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
30. ¿Se ha efectuado convenios interinstitucionales para que los egresados puedan insertarse laboralmente?
- a) TA
 - b) A
 - c) I

- d) D
- e) TD
- 31. ¿Cuenta con metodología para implementar el cambio propuesto para la mejora de los aprendizajes?
 - a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
- 32. ¿Identifica la problemática prioritaria o las aspiraciones educacionales para los docentes?
 - a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
- 33. ¿Se ha planificado aspectos para mejorar la calidad de los procesos formativos por competencias?
 - a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD
- 34. ¿Se organiza y adecúa la ruta del trabajo, se tiene claro los propósitos, las condiciones de tiempo y espacio para trabajar las actividades con el directivo y los docentes?
 - a) TA
 - b) A
 - c) I
 - d) D
 - e) TD

Muchas Gracias

ANEXO N° 03

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA APLICADA PARA ANALIZAR LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN PRODUCTIVA CETPRO “SANTISIMA TRINIDAD” NUEVO CHIMBOTE

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	34

El alfa de Cronbach es de 88.7% > al 80%, entonces el instrumento pasa la prueba de Fiabilidad, lo que significa que para las variables DE LA VARIABLE El Desempeño Directivo y el Fortalecimiento de Competencias Laborales es altamente confiable.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	104,05	90,050	,246	,845
P2	104,15	86,450	,377	,833
P3	104,45	92,050	,101	,857
P4	103,75	92,724	,169	,852
P5	104,20	91,747	,101	,858
P6	104,25	93,566	,043	,861
P7	103,80	88,063	,284	,841
P8	104,30	84,747	,311	,837
P9	104,20	89,432	,207	,848
P10	103,45	96,682	-,120	,872
P11	103,30	90,432	,297	,844
P12	103,60	94,463	-,010	,866
P13	104,40	82,674	,556	,816
P14	103,55	91,418	,186	,850
P15	104,05	90,471	,164	,852
P16	103,80	92,695	,064	,861
P17	104,00	93,474	,070	,858
P18	103,95	87,313	,411	,833

P19	103,90	88,200	,455	,834
P20	103,85	88,345	,361	,837
P21	103,80	84,800	,472	,825
P22	103,85	88,345	,274	,842
P23	104,00	94,947	-,024	,865
P24	104,10	90,937	,172	,851
P25	104,10	93,042	,056	,861
P26	104,00	97,684	-,167	,877
P27	104,30	95,063	-,043	,869
P28	103,85	93,608	,052	,859
P29	104,00	90,632	,274	,845
P30	103,95	89,629	,275	,843
P31	104,15	91,187	,141	,854
P32	103,95	90,997	,239	,847
P33	103,60	90,358	,249	,845
P34	103,65	89,818	,283	,843

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	Número de Encuestas	Encuestas Respondidas	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
						a. Excelente	b. Bueno	c. Regular	d. Malo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
										SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
DESEMPEÑO DIRECTIVO	LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Procesos Participativos	1.¿ Como califica usted la incidencia de los siguientes tipos de liderazgo en el trabajo en equipo de los docentes del CETPRO Santísima Trinidad?	Liderazgo Natural	34	34															
			Liderazgo Participativo	34	34																
			Liderazgo Carismático	34	34																
			Liderazgo Transformacion	34	34																
			Liderazgo burocrático	34	34																
			Liderazgo autocrático	34	34																

Firma del Evaluador

ANEXO N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				a. Totalmente de Acuerdo	b. De acuerdo	c. Indeciso	d. En desacuerdo	e. Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
DESEMPEÑO DIRECTIVO	Liderazgo Pedagógico	Liderazgo Directivo	2. ¿ Las Buenas prácticas posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo directivo?																
		Metas y Objetivos	3. ¿ Se ha establecido metas y objetivos claros para la obtencion de resutados enfocados en aprendizajes de todos los estudiantes?																
		Calidad	4. ¿ Cuenta con personal capacitado para ofrecer un servicio de calidad?																
		Rutinas de Enseñanza	5. ¿ Las rutinas de enseñanza son sencillas y son utilizadas de forma repetitiva?																
		Participación de la Familia y la Comunidad	6. ¿ Se ha logrado establecer practicas participativas y la emancipación de los estudiantes?																
		Transformación Escolar	7. ¿ Se siente ell impacto de la transformación escolar en la institución, entre directivo y docentes, entre docentes y docentes y estudiantes?																
		Cambios	8. ¿ Se desarrolla acciones o estrategias comunicativas para generar y motivar procesos de cambio en los actores involucrados?																

ANEXO N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				a. Totalmente de Acuerdo	b. De acuerdo	c. Indeciso	d. En desacuerdo	e. Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
DESEMPEÑO DIRECTIVO	Rol del Directivo	Aprendizaje	9. ¿Asume una actitud responsable ante los resultados del aprendizaje impartido en su institución?																	
		Estrategias	10. ¿ Maneja estrategias para promover su crecimiento profesional, así como de los integrantes de su comunidad educativa?																	
		Evaluación del Buen Desempeño	11. ¿ Logró aprobar el examen y certificarse como aplicador en el manejo del instrumento pedagógico "Rúbricas de Observación de Aula" para evaluar el buen desempeño de los docentes a su cargo?																	
		Procesos Pedagógicos	12. ¿ Existe reflexión y diálogo en las aulas que faciliten el desarrollo de sus capacidades analíticas y críticas de los estudiantes?																	
		Desarrollo Profesional	13. ¿Se sienten satisfechos por los logros conseguidos con la Nueva Reforma Magisterial?																	

ANEXO N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				a. Totalmente de Acuerdo	b. De acuerdo	c. Indeciso	d. En desacuerdo	e. Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
DESEMPEÑO DIRECTIVO	Desempeño del Docente	Identidad Docente	14. ¿ Los docentes se sienten identificados con su directivo y su institución?																	
		Transformación Pedagógica	15. ¿El docente y el estudiante crecen juntos transformándose en sujetos del proceso pedagógico?																	
		Procesos de Aprendizaje	16. ¿Se incentivan en la Institución los vínculos favorables para lograr aprendizajes positivos para los estudiantes y obtención de resultados esperados?																	
		Resultados de Aprendizaje	17. ¿ Puede identificar las interacciones que generan vínculos favorables para lograr aprendizajes positivos para los estudiantes y obtención de resultados esperados?																	

ANEXO N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				a. Totalmente de Acuerdo	b. De acuerdo	c. Indeciso	d. En desacuerdo	e. Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES	Competencia Laboral	Eficiencia y Productividad	18. ¿ Cree usted que un trabajo colaborativo eficiente aumenta la productividad en el desarrollo de tareas?																	
		Técnicas	19. ¿ Las técnicas aplicadas para el fortalecimiento de competencias laborales son las más idóneas preparando al estudiante para competir en el mercado laboral?																	
		Habilidades y Destrezas	20. ¿ Considera fundamental el desarrollo de habilidades y destrezas de los estudiantes de su comunidad educativa?																	
		Conocimientos y Actitudes	21. ¿ Los conocimientos y las actitudes permiten asignarles tareas específicas para el desarrollo de competencias laborales ?																	
		Procesos Cognitivos	22. ¿ Se ha logrado otorgar espacios y oportunidades para desarrollar las habiidades cognitivas de los estudiantes?																	
		Actividades Productivas	23. ¿ Las actividades productivas permiten a los estudiantes generar su propio negocio e insertarse al mercado laboral?																	

ANEXO N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				a. Totalmente de Acuerdo	b. De acuerdo	c. Indeciso	d. En desacuerdo	e. Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES	Aprendizaje	Conocimiento Verdadero	24. ¿ El conocimiento verdadero mejora la enseñanza y la coordinación de aprendizajes?																
		Crecimiento y Desarrollo	25. ¿ Cree usted que la responsabilidad, la autonomía, la cooperación, la participación, el dialogo y la escucha favorecen el crecimiento y desarrollo del aprendizaje?																
		Actitudes	26. ¿ Se ha generado cambios observables en los estudiantes a nivel de concepción de actitudes, sintiéndose motivados y comprometidos con el valor de las experiencias?																
	Estrategias	Didácticas Pedagógicas	27.¿ Se ha logrado transmitir conocimientos y estimular al estudiante mediante la aplicación de una buena didáctica pedagógica?																
		Toma de Decisiones	28. ¿ Se utiliza acciones de evaluacion para la toma de decisiones con orientación en los aprendizajes?																
		Buenas Prácticas	29.¿ Se ha incorporado como estrategias diversos elementos, características o buenas practicas de la realidad educativa?																
		Inserción Laboral	30. ¿ Se ha efectuado convenios interinstitucionales para que los egresados puedan insertarse laboralmente?																

ANEXO N° 05: MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "Desempeño Directivo y fortalecimiento de Competencias Laborales en estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva "Santísima Trinidad", Nuevo Chimbote, 2017"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				a. Totalmente de Acuerdo	b. De acuerdo	c. Indeciso	d. En desacuerdo	e. Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES	Aprendizaje	Conocimiento Verdadero	24. ¿ El conocimiento verdadero mejora la enseñanza y la coordinación de aprendizajes?																		
		Crecimiento y Desarrollo	25. ¿ Cree usted que la responsabilidad, la autonomía, la cooperación, la participación, el dialogo y la escucha favorecen el crecimiento y desarrollo del aprendizaje?																		
		Actitudes	26. ¿ Se ha generado cambios observables en los estudiantes a nivel de concepción de actitudes, sintiéndose motivados y comprometidos con el valor de las experiencias?																		
	Estrategias	Didácticas Pedagógicas	27.¿ Se ha logrado transmitir conocimientos y estimular al estudiante mediante la aplicación de una buena didáctica pedagógica?																		
		Toma de Decisiones	28. ¿ Se utiliza acciones de evaluacion para la toma de decisiones con orientación en los aprendizajes?																		
		Buenas Prácticas	29.¿ Se ha incorporado como estrategias diversos elementos, características o buenas practicas de la realidad educativa?																		
		Inserción Laboral	30. ¿ Se ha efectuado convenios interinstitucionales para que los egresados puedan insertarse laboralmente?																		

BASE DE DATOS VARIABLES: DESEMPEÑO DIRECTIVO Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS
LABORALES

DESEMPEÑO DIRECTIVO																FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES																											
LIDERAZGO PEDAGÓGICO								ID1	ROL DEL DIRECTIVO			ID2	DESEMPEÑO DEL DOCENTE						ID3	V1	COMPETENCIA LABORAL					ID4	APRENDIZAJE			ID5	ESTRATEGIAS					ID6	METODOLOGÍA					ID7	V2
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34										
1	3	2	2	3	3	3	2	1	19	2	3	3	8	2	1	4	4	4	15	42	3	3	3	3	15	2	4	4	10	4	4	3	4	4	19	4	3	3	3	5	18	62	
2	3	3	1	4	4	3	4	2	24	2	3	3	8	4	2	4	2	3	15	47	3	4	3	4	18	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17	3	3	4	4	3	17	63	
3	1	2	3	4	1	2	1	3	17	4	5	5	14	4	3	2	3	1	13	44	2	4	3	2	3	14	1	4	4	9	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	62
4	4	4	4	3	4	4	3	4	30	4	3	4	11	4	4	3	3	4	18	59	3	4	4	4	19	4	2	2	8	3	3	4	3	3	16	4	2	3	3	3	15	58	
5	3	3	3	4	3	4	3	4	27	3	3	4	10	3	4	3	3	3	16	53	3	3	3	3	15	4	4	2	10	2	4	1	4	4	15	4	2	4	2	4	16	56	
6	3	4	3	3	4	3	5	28	4	4	3	11	3	3	3	3	4	16	55	3	4	4	4	3	18	4	4	2	10	3	3	3	3	2	14	2	2	3	3	4	14	56	
7	3	3	3	3	3	3	4	4	26	4	4	4	12	3	4	3	3	3	16	54	3	3	4	4	3	17	3	3	1	7	5	4	1	2	3	15	3	1	2	4	3	13	52
8	2	2	3	3	3	3	3	4	23	4	3	3	10	4	3	4	4	4	19	52	3	3	3	3	4	16	3	4	4	11	1	3	3	3	4	14	4	2	3	4	4	17	58
9	4	1	2	4	2	4	3	1	21	4	5	4	13	5	1	2	2	3	13	47	4	1	2	2	3	12	2	4	3	9	2	3	4	3	3	15	3	3	3	4	2	15	51
10	2	4	4	1	4	1	4	1	21	1	5	4	10	2	3	2	5	4	17	48	3	1	2	5	4	15	3	2	4	9	5	1	2	2	15	2	3	3	3	3	14	53	
11	3	4	4	2	4	2	4	5	28	2	5	5	12	1	5	3	5	1	15	55	4	4	3	3	2	16	3	1	3	7	4	2	3	5	2	16	4	5	3	5	3	20	59
12	2	2	2	3	1	2	3	1	16	2	3	3	8	3	1	3	2	3	12	36	2	2	3	2	1	10	2	3	1	6	3	4	3	4	3	17	4	4	4	3	4	19	52
13	4	4	1	3	4	3	5	1	25	1	3	3	7	4	2	4	3	5	18	50	3	4	3	3	4	17	4	2	4	10	2	2	2	3	3	12	1	4	3	4	4	16	55
14	3	2	1	3	2	3	2	3	20	2	2	3	7	4	2	4	3	4	17	44	3	3	4	3	17	4	3	4	11	4	1	4	4	2	15	3	4	3	5	2	17	60	
15	4	3	2	3	3	2	3	3	23	4	4	4	12	4	2	4	4	3	17	52	4	3	3	4	4	18	4	4	3	11	2	3	1	2	3	11	2	2	1	2	3	10	50
16	3	3	3	3	4	2	3	2	23	2	3	4	9	3	2	3	2	2	12	44	3	3	3	2	3	14	4	2	2	8	2	2	3	2	2	11	2	1	2	2	2	9	42
17	5	5	1	3	2	3	3	2	24	3	3	5	11	5	3	5	5	5	23	58	4	3	3	4	4	18	5	3	3	11	3	4	4	3	3	17	3	3	3	3	3	15	61
18	4	4	3	4	2	4	5	4	30	2	3	4	9	3	3	3	4	3	16	55	5	4	4	4	5	22	4	3	3	10	4	2	3	2	4	15	4	4	4	4	5	21	68
19	3	3	4	5	4	1	5	2	27	5	4	5	14	4	4	5	1	3	17	58	1	3	5	3	5	17	4	4	4	12	3	3	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	65
20	2	1	4	3	5	1	4	5	25	3	5	3	11	5	2	4	1	5	17	53	3	4	2	2	1	12	1	3	3	7	2	2	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18	53
21	4	4	5	3	3	4	2	4	29	2	4	3	9	5	4	2	2	4	17	55	2	2	3	4	3	14	4	2	2	8	3	4	4	3	3	17	3	4	4	3	4	18	57
22	4	3	4	2	2	2	3	2	22	3	3	3	9	4	3	3	3	3	16	47	3	4	3	2	3	15	2	1	3	6	5	4	1	4	3	17	4	3	2	3	3	15	53
23	3	3	4	3	4	4	3	3	27	5	4	4	13	4	3	3	4	4	18	58	4	4	4	4	3	19	4	3	4	11	3	4	3	2	4	16	2	3	4	3	4	16	62
24	3	3	2	2	2	4	3	4	23	1	3	3	7	5	1	3	3	4	16	46	3	4	3	3	4	17	4	2	2	8	3	3	3	1	4	14	3	3	3	4	3	16	55
25	4	4	2	3	3	3	3	4	26	4	4	3	11	4	4	3	4	4	19	56	4	4	3	4	4	19	4	4	2	10	3	3	3	3	2	14	1	3	3	4	1	12	55
26	2	2	3	3	3	3	2	3	21	3	3	3	9	4	2	3	3	4	16	46	3	3	3	3	4	16	3	3	2	8	3	4	4	2	4	17	3	3	4	5	18	59	
27	2	4	1	3	4	2	4	4	24	3	3	4	10	3	3	3	4	4	17	51	3	3	3	4	4	17	4	3	3	10	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	4	17	64
28	2	2	2	3	3	3	3	3	20	2	2	4	8	3	2	3	4	3	15	43	3	2	3	3	3	14	2	3	2	7	2	3	2	3	3	13	2	3	3	3	3	14	48
29	3	4	1	3	3	2	3	3	22	3	3	4	10	4	3	1	3	14	46	3	3	3	2	3	14	2	3	2	7	1	3	3	3	3	13	2	2	3	4	4	15	49	
30	3	3	3	3	4	3	4	3	27	4	3	3	10	4	3	3	4	3	17	54	3	4	3	3	3	16	3	3	3	9	2	3	3	3	14	3	2	3	3	3	14	53	
31	2	3	4	3	4	4	3	4	27	4	4	4	12	4	3	3	4	4	18	57	4	4	4	5	3	20	5	3	3	11	2	2	3	3	3	13	3	2	2	3	3	13	57
32	3	3	2	4	4	3	4	3	26	1	2	2	5	4	1	3	4	4	16	47	3	3	3	3	4	16	3	2	2	7	2	3	3	3	2	13	1	2	3	3	2	11	47
33	4	4	3	3	3	3	4	3	27	5	4	4	13	4	4	5	3	3	19	59	4	3	3	4	4	18	4	3	2	9	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	62
34	3	3	3	3	3	3	5	27	3	3	4	10	3	3	3	3	3	3	15	52	3	4	4	4	5	20	4	2	3	9	2	3	3	3	3	14	2	3	4	4	5	18	61
35	4	4	4	3	3	3	4	5	30	4	4	5	13	4	3	3	3	4	17	60	3	3	4	5	5	20	4	3	1	8	2	3	4	3	3	15	3	4	3	3	3	16	59
36	4	4	4	3	3	4	4	3	29	5	4	3	12	3	3	3	3	4	16	57	3	3	3	4	3	16	4	2	3	9	3	3	4	4	3	17	4	3	3	3	4	17	59
37	2	3	1	2	1	3	3	3	18	3	3	3	9	4	3	3	3	3	16	43	4	3	4	3	2	16	2	3	2	7	4	4	3	3	2	16	3	4	4	3	4	18	57

ANEXO N° 07

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de encuesta sobre el “Desempeño Directivo y fortalecimiento de competencias laborales en estudiantes del Cetpro Santísima Trinidad, Nuevo Chimbote, 2017”

OBJETIVO: Determinar la Relación existente entre el Desempeño Directivo y el Fortalecimiento de Competencias Laborales.

DIRIGIDO A: : Directores de los Centro de Educación Técnico Productiva del Distrito de Nuevo Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALORACIÓN:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno

.....
Firma del Validador