



INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO
DE INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO, 2020**

**PRESENTADA POR
JAIME YVÁN PLASENCIA CASTILLO**

**ASESOR
JAIME AGUSTÍN SÁNCHEZ ORTEGA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

LIMA - PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE
INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO
PÚBLICO, 2020**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:
JAIME YVÁN PLASENCIA CASTILLO**

**ASESOR:
DR. JAIME AGUSTÍN SÁNCHEZ ORTEGA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

**LIMA – PERÚ
2020**

Dedicatoria

A mis padres, Edita, Zoilita, Carla y seres queridos, por estar presentes en todos mis logros y brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Por los consejos y motivación constante.

Agradecimientos

A mis compañeros de trabajo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Manuel Jesús Murrugarra” de Cascas, por su apoyo incondicional.

Agradezco al Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega por su asesoría y guía.

El Autor

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Indice de tablas	viii
Indice de figuras	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	24
1.1. Antecedentes	24
A nivel internacional	24
A nivel Nacional	27
1.2. Bases teóricas	31
1.2.1. Competencias directivas	31
1.2.1.1. Definición de competencias directivas	32
1.2.1.2. Dimensiones de la variable: competencias directivas	37
a) Orientado al conocimiento	39
b) Liderazgo	41
c) Nivel de comunicación	43
d) Valores éticos	45

e) Trabajo en equipo	46
1.2.2. Gestión del cambio	48
1.2.2.1. Definición gestión del cambio	49
1.2.2.2. Dimensiones de la variable: gestión del cambio	51
a) Sentido de urgencia	51
b) Formar una coalición	51
c) Desarrollar una visión clara	51
d) Comunicar la visión	52
e) Eliminar obstáculos	52
f) Asegurar triunfos a corto plazo	52
g) Construcción sobre el camino	53
h) Anclar el camino en la cultura de la empresa	53
1.3. Definición de términos básicos	53
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	56
2.1. Hipótesis	56
2.2. Variables	56
2.3. Operacionalización de variables	57
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.1. Diseño metodológico	61
3.2. Diseño muestral	62
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	67

3.5. Aspectos éticos	69
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	68
4.1. Descripción de resultados	68
4.2. Prueba de normalidad	73
4.3. Contrastación de hipótesis	74
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	81
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
FUENTES DE INFORMACIÓN	89
ANEXOS	
ANEXO 1: MATRIZ DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS DIRECTIVAS	
ANEXO 2: MATRIZ DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DEL CAMBIO	
ANEXO 3: MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	
ANEXO 4: MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO	
ANEXO 5: FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS: VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	
Registro de las respuestas de los Expertos validadores del Instrumento competencia Directiva	
ANEXO 6: FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS: VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO	

Registro de las respuestas de los Expertos validadores del Instrumento gestión del cambio.

ANEXO 7: CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

ANEXO 8: CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE GESTIÓN DEL CAMBIO

ANEXO 9: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS DIRECTIVAS

ANEXO 10: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DEL CAMBIO

ANEXO 11: CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

ANEXO 12: CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO

ANEXO 13: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL INFORME DE TESIS

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	55
Tabla 2: Estructuración de la población del personal de los IESTP, Región La Libertad.	61
Tabla 3: Proporción de la población por estratos del personal de los IESTP, Región La Libertad.	63
Tabla 4: Proporción de la muestra del personal de los Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad.	64
Tabla 5: Comparación de los puntajes obtenidos de las variables competencias directivas y gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	68
Tabla 6: Nivel de las dimensiones de las competencias directivas de IESTP, Región La Libertad, 2020.	69
Tabla 7: Nivel de las dimensiones de la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	71
Tabla 8: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov de las competencias directivas y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	73
Tabla 9: Las competencias directivas y su relación con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	74
Tabla 10: La orientación al conocimiento que emplea el directivo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	75
Tabla 11: El nivel de liderazgo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	76

Tabla 12: El nivel de comunicación y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	77
Tabla 13: Valores éticos y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	78
Tabla 14: Trabajo en equipo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	79
Tabla 15: Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables competencias directiva y gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.	80

Índice de figuras

Figura 1: Indicadores del Informe global de competitividad 2016 – 2016	16
Figura 2: Dimensiones de la variable competencias directivas	37
Figura 3: Definición de Gestión del Cambio y la Teoría de Kurt Lewin	48
Figura 4. Puntajes obtenidos de las variables competencias directivas y gestión del cambio de los IESTP.	69
Figura 5. Puntajes obtenidos de las dimensiones competencias directivas de los IESTP.	70
Figura 6. Puntajes obtenidos de las dimensiones gestión del cambio de los IESTP.	72

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020. El enfoque fue el cuantitativo, el tipo de investigación fue básica y el diseño correlacional transversal. Así mismo se utilizó el método hipotético - deductivo, la muestra fue determinada por 112 participantes. Se utilizó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios tipo escala de Likert, la confiabilidad para la variable competencias directivas fue Alfa de Cronbach = 0,988, para la variable gestión del cambio fue Alfa de Cronbach = 0,995 y la validación fue hecha por 3 expertos; se hizo la contrastación de las hipótesis con datos no paramétricos a través del software SPSS versión 25. Como conclusión se comprobó que las competencias directivas se relacionan directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020, en mérito a la prueba Tau-b de Kendall = 0.561 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta), con nivel de significancia menor al 1%. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación; se propone el desarrollo de competencias directivas en base a talleres; utilizando técnicas específicas y adecuadas para lograr el desarrollo de competencias.

Palabras Clave: Competencias Directivas, Habilidades Directivas, Gestión del Cambio.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between managerial competencies and the management of change in Public Technological Higher Education Institutes, Region La Libertad, 2020. The approach was quantitative, the type of research was basic and the cross-sectional correlational design. Likewise, the hypothetical-deductive method was used, the sample was determined by 112 participants. The survey technique was used with two Likert scale questionnaires, the reliability for the managerial skills variable was Cronbach's Alpha = 0.988, for the change management variable it was Alpha Cronbach's = 0.995 and the validation was done by 3 experts; The hypotheses were contrasted with non-parametric data through the SPSS version 25 software. As a conclusion, it was found that managerial competencies are directly and very significantly related to the management of change in Public Technological Higher Education Institutes, La Libertad Region, 2020, due to Kendall's Tau-b test = 0.561 and Spearman's Rho coefficient = 0.754 (high positive relationship), with a significance level of less than 1%. Therefore, the research hypothesis is accepted; the development of managerial competences based on workshops is proposed; using specific and appropriate techniques to achieve the development of skills.

Keywords: Management Competencies, Management Skills, Change Management

INTRODUCCIÓN

Ante el estilo de vida que se vive actualmente, las organizaciones deben tener competencias que se adecuen al cambio, la evolución de las organizaciones debe ir a la par de las nuevas formas organizativas frente a ambientes cambiantes.

Un gran golpe es la presencia de la pandemia del COVID-19 la cual hace plantear para la educación desafíos sin precedentes. Al 18 de marzo, para evitar la propagación coronavirus, más de cien naciones temporalmente tomaron la decisión de cerrar sus instituciones educativas, que está afectando a más 850 millones de alumnos. Para no interrumpir su aprendizaje, se replantean que los niños y adolescentes sigan estudiando en sus domicilios (News, 2020).

El impacto del Coronavirus en educación, está siendo monitorizada por la UNESCO. Hasta el 30 de marzo del presente, más de 60 millones de docentes en el mundo no pueden enseñar en aula. También 166 naciones cerraron sus escuelas y universidades en toda su extensión territorial, afectando a la población estudiantil mundialmente en más de 87%, que corresponde a 1 520 millones (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2020).

La crisis del coronavirus está cambiando drásticamente la educación, así como a las economías y las vidas de millones de cristianos en todo el planeta. Las universidades cerraron, se suspendieron las clases o son impartidas vía internet. Se cancelaron conferencias, programas de intercambio, evaluaciones, viajes internacionales, entre otros; y este tipo de inconvenientes fueron aumentando con el transcurrir de los días; referente a educación se ha cambiado de una manera

tradicional donde las clases eran presenciales a un avance tecnológico a la fuerza lo cual viene aconteciendo en todo el mundo (Altbach & de Wit, 2020).

En España se considera adecuada la participación de la comunidad estudiantil, dando énfasis especial al profesorado, el estudiantado y colaboradores administrativos y de servicios, a la hora de concretar los criterios generales en la educación, lo cual denota un gran esfuerzo de adaptación y de corresponsabilidad del profesorado y del estudiantado, es por ello que se hace indispensable el llevar bastante coordinación entre estos agentes educativos y sobre todo de la cabeza del equipo (Ministerio de Universidades, 2020).

Entonces es indispensable contar con individuos que posean competencias directivas pues una de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta de estas por parte de sus directivos o ejecutivos (Luján, 2017). Para conseguir un mejor crecimiento personal y profesional de cada integrante de una entidad, es fundamental el uso de las competencias directivas utilizándose a las mismas como un medio de perfeccionamiento de habilidades para un mejor desempeño profesional (Serrano, 2005). Así mismo para llegar al éxito del desempeño de la organización y el cumplimiento de objetivos institucionales, es importante llevar una buena gestión por competencias, pues está se encarga de la evaluación del potencial humano (Zermeño, 2014). Se dice también que un buen directivo es capaz de transformar los problemas en oportunidades (Pereda et al., 2015). Y más en estos momentos de crisis por los que se está atravesando, frente a la presencia del COVID-19; en el Perú con la Resolución Viceministerial N° 013-2020-MINEDU se aprobaron los lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas. La norma precisa el enfoque, los fines, las estrategias, las competencias a desarrollar, los

procesos formativos y las modalidades que se tendrán en cuenta para la formación del directivo. La Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar tendrá a su cargo este programa de formación, el cual se centra en el desarrollo progresivo de las competencias del buen desempeño directivo, además de empoderarlo como agente del cambio y autogestor de oportunidades de aprendizaje (MINEDU, 2020). Así mismo en los referidos Informes se sustenta la necesidad de derogar la Resolución de Secretaría General N° 1882-2014-MINEDU, que hace su aprobación a la disposición Técnica denominada Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva (Lineamientos Del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas, 2020).

Entonces ante un problema es necesario hablar de eficacia, mencionamos los estudios de Hernández et al. (2008), Blanco (2009) y Martínez (2011) han señalado que cuando una institución es eficaz, es porque hay un liderazgo efectivo por parte de su director, pues este es un líder que posee ciertas competencias para la transformación de la actividad educativa, ser capaz de tomar decisiones, comunicarse con autoridades de toda índole, teniendo la difícil misión de unir lo administrativo con lo educativo (Patrón, 2016). Es sabido que las competencias se demuestran en relación de una tarea en un contexto (Madrigal, 2009).

Se tienen los datos según el siguiente gráfico donde se puede observar que el rango del indicador está entre 1 y 7 mientras más sea este, mayor será la competitividad del país; resultados que en Perú según el informe global de competitividad 2015 – 2016, se encuentra en 4,21 aproximadamente, no llegando ni siquiera a alcanzar el promedio mundial que es 4,24.

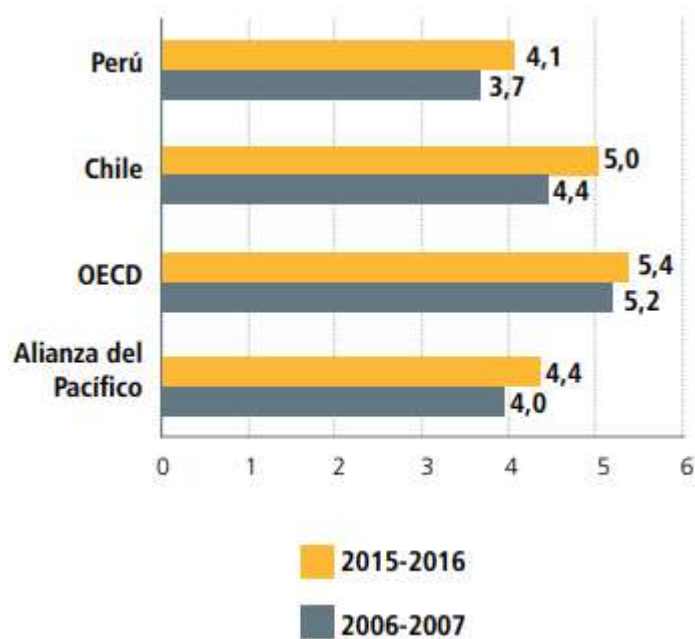


Figura 1: Indicadores del Informe global de competitividad 2016 - 2016
Fuente: (CEPLAN, 2016)

Así mismo cuando se habla del desarrollo organizacional, entra de lleno la gestión del cambio, pues tiene que ver con el cambio, innovación, conocimiento, calidad e incluso con la creatividad. La evolución de los modelos teóricos a través de los años han sido muchos, los cuales han debido enfrentar a sociedades complejas y mejorar su funcionamiento.

Todas las instituciones desde el sector telecomunicaciones hasta el sector agropecuario, para dar respuesta al exigente mercado y lograr enfrentarse a nuevos competidores, han tenido que ir gradualmente introduciendo nuevos conceptos organizacionales, sometiéndose a una variedad de cambios.

Las organizaciones se enfrentan a constantes cambios masivos como lo son: los avances tecnológicos, adquisiciones, fusiones, nueva normatividad y políticas, procesos de reingeniería, reestructuraciones y modificaciones constantes referentes a obligaciones y responsabilidad individual (Del Prado, 2007).

Debido a la pandemia de COVID-19, se está atravesando un gran desafío. A partir de las medidas sanitarias adoptadas, junto al miedo de contagiarse, se empezó a dar más realce al uso de las tecnologías digitales para contrarrestar el aislamiento. Existe un acervo importante de desarrollos digitales para controlar la pandemia. Siendo importante cuestionarse acerca de la posición en que se encuentra cada nación en cuestión de infraestructura digital, su nivel y su relación con la educación para lo cual es necesario tener un buen líder que motive y ayude en el proceso de cambio (Agudelo et al., 2020, p. 5).

Pues las organizaciones no son las únicas en gestionar el cambio, éste también se ha convertido en un reto individual, el cual cumple la función de seguir a las entidades en sus procesos de cambio, así como también tiene el rol de agente del cambio pues es el encargado de poner en marcha, innovar y coordinar dichos procesos. Al hablar de la gestión del cambio no se puede decir que va solo y que surge de la nada, ni tampoco que aparece por una simple decisión de las cúpulas jerárquicas, sino que las organizaciones deben cumplir con ciertos requisitos a nivel general, como el de fomentar la comunicación y el diálogo así como una jerarquía de niveles, donde el cambio no se dé desde arriba, sino que sea asumido por los involucrados, para que de esa manera no se generen conflictos que pongan trabas al poner en marcha los procesos de cambio (Amorós & Tippelt, 2005, p. 8).

La ausencia de motivación para la gestión del cambio visto desde mi investigación es resaltada al cambio como un valor, por lo que en la práctica de los docentes participantes de mi tesis no está inmersa en su conciencia y debería observarse como una necesidad para adaptarse al contexto y mirar la realidad con visión de futuro, es decir desechar lo no productivo que han venido haciendo. Obviamente para propiciar este cambio y hacerlo con vehemencia, confianza y seguridad debe

existir la motivación vista ésta como la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas, condicionado por la capacidad individual de cada docente y los directores de los institutos.

Y más aún hoy en que la mayoría de instituciones se ven obligadas a enfrentar un cambio radical debido a la pandemia del COVID-19, la cual está generando mundialmente caos en el sistema socioeconómico. Este fenómeno está atacando a todos por igual, por sus efectos y políticas públicas puestas en práctica, las cuales representan un replanteamiento de prácticas sociales y sistemas productivos, los cuales eran muy normales hasta fines del año pasado, sin imaginar el problema que se iba atravesar (Agudelo et al., 2020, p. 2).

La revista Gestión en una entrevista a John Kotter, manifiesta que para dar un gran salto al cambio es necesario empezar con un buen número de personas que tengan verdaderamente un sentido de urgencia entorno a una gran oportunidad (Gestión, 2011).

Se realizó el presente en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público (IESTP) ya que: la formación técnica como las capacitaciones continuas son consideradas en la evaluación de la comunidad empresarial para determinar si los trabajadores se están actualizando puesto que para que las economías logren obtener mayor valor y complejizar sus procesos productivos se toma en cuenta la educación superior, la formación profesional y técnica (CEPLAN, 2016).

Es necesario transformar los problemas en oportunidades, generalmente en la mayoría de IESTP pasan directores sin iniciativa, personas con un mínimo conocimiento de instrumentos de gestión, por lo que su gestión es pobre en cuanto a toma de decisiones que conlleven a un buen desempeño y por lo tanto personal

reacio al cambio, no dándose la gestión para el cambio pues para ello se requiere poseer la capacidad, habilidad y destreza para lograr los objetivos deseados y de esa manera superar las restricciones del sector público llevando un buen manejo de los recursos asignados, siendo un buen líder que sepa alcanzar el éxito (Plasencia, 2020).

La actual sociedad del conocimiento hace que los entornos crezcan constantemente demandando agilidad, flexibilidad e igualdad en las organizaciones, donde se den puestos laborales especializados y a la vez exigentes a la circunstancia (Zermeño, 2014).

Quien se encuentra a cargo de una institución educativa debería plantearse objetivos como los de orientar y encaminar a su equipo de trabajadores y olvidarse de un simple control, pues hoy en día debido a los cambios vertiginosos se necesita asumir retos. Por tal motivo una eficaz labor directiva es aquella que busca promover la construcción social y cultural de las instituciones que están empezando a transformar la educación, la cual satisfará las verdaderas necesidades pedagógicas de los estudiantes (Rodríguez, 2017).

Pues para que una organización mejore su desempeño, es importante desarrollar ciertas competencias directivas, en estos tiempos modernos, los directivos y los líderes tienen que ir renovando sus competencias permanentemente disponiendo de herramienta intelectuales y prácticas las cuales sean utilizadas cotidianamente en su gestión (Puga & Martínez, 2008).

Varios autores coinciden en cuanto a la importancia de siete habilidades adscritas a los directivos. Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo

en equipo, toma de decisión, administración del tiempo (Griffin et al., 2010; Madrigal, 2009; Whetten et al., 2011).

Kotter (2012), propone un modelo de ocho pasos que lograrán el cambio, los cuales lograrán transformar a las entidades y así lograr el triunfo, tenemos: 1. Establecer un sentido de urgencia, 2. Formación de coaliciones, 3. Desarrollo de la visión clara, 4. Comunicación de la visión, 5. Eliminación de obstáculos, 6. Aseguración de triunfos a corto plazo, 7. Construcciones sobre el camino y 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

Problema Principal:

¿Cuál es la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020?

Problemas específicos:

P₁. ¿Cuál es la relación entre la **orientación al conocimiento** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020?.

P₂. ¿Cuál es la relación que existe entre el **nivel de liderazgo** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020?.

P₃. ¿Cuál es la relación que existe entre **el nivel de comunicación** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020?.

P4. ¿Cuál es la relación que existe entre los **valores éticos** del directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020?

P5. ¿Cuál es la relación que existe entre el **trabajo en equipo** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020?

Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

Objetivos específicos

O₁. Determinar la relación entre la **orientación al conocimiento** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

O₂. Determinar la relación que existe entre el **nivel de liderazgo** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

O₃. Determinar la relación que existe entre **el nivel de comunicación** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

O₄. Determinar la relación que existe entre los **valores éticos** del directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

O₅. Determinar la relación que existe entre el **trabajo en equipo** que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

Es importante el presente estudio e imprescindible, porque permite generar conocimiento nuevo en cuanto a saber la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio en IESTP., para contribuir a una cultura de cambio y la mejora de la gestión en dichas entidades y con ello garantizar el desarrollo de las mismas a través de la gestión del cambio. La presente investigación es dable pues hay disponibilidad de capital humano, materiales y tiempo necesario para su desarrollo. Fue factible la obtención de información referente a las dos variables en estudio vía virtual y en físico.

Asimismo, servirá de aporte como trabajo previo para posteriores investigaciones acerca de los temas mencionados, además permite conocer la realidad desde las perspectivas y experticia de los expertos en estos temas dándole mayor valor al conocimiento aportado. En este sentido es relevante, porque las competencias directivas son la base para formular el cambio en el núcleo de una institución, además es tener las capacidades de ser visionarios y anticipar líneas de acción para que sus trabajadores estén motivados y beneficiará a los trabajadores y usuarios.

La tesis se encuentra dividida en cinco capítulos, el primero corresponde al marco teórico en el cual se hace referencia a investigaciones relacionadas con el tema. El capítulo II lo referente a hipótesis y variables. En el capítulo III se detalla la metodología utilizada, en este capítulo se detallan los procedimientos y resultados de validación. En el capítulo IV, se realiza la descripción de resultados. En el

capítulo V se hizo el análisis, comparación e interpretación de los resultados para realizar la discusión de ellos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

A nivel internacional

Cardoso (2019), *Evaluación de las competencias directivas en los egresados de los Posgrados en Administración*, México. Infiere que la investigación se orientó a evaluar la formación de las competencias directivas desde la perspectiva de los egresados de los posgrados en administración, obteniéndose información relevante sobre el nivel de formación en tres dimensiones: estrategias, estrategias de eficiencia personal e investigativas. Por consiguiente, el estudio brinda resultados interesantes para los posgrados en administración en cuanto a los perfiles de egreso que permita el desarrollo e implementación de estrategias formativas orientadas a la consolidación de estas competencias. En donde se identificaron las competencias directivas relevantes: orientación al cliente, resolución de problemas y dirección en donde los encuestados manifestaron su relevancia en la toma de decisiones a nivel organizacional, en cuanto a que la competencia directiva más destacada fue la innovación. Por tanto, los hallazgos descritos y discutidos permiten establecer que el aporte de esta investigación fue la realización de un estudio evaluativo sobre la formación de las competencias directivas para determinar su nivel de desarrollo en los egresados de este nivel educativo.

Villegas (2018), *Habilidades directivas y su gestión en la supervivencia de las empresas familiares, Ecuador*. Indica que es necesario para cumplir a cabalidad los procesos de rentabilidad y crecimiento, el contar con el profesionalismo del líder, el cual debe estar permanentemente capacitado y así poder cumplir con las exigencias del entorno actual.

Serrano (2017), *Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia, Colombia*. Finaliza con la recesión sobre las dos propuestas de mejoramiento humano, las fortalezas de carácter en un caso y las competencias de liderazgo en el otro, según la denominación elegida por sus autores, analizó bajo la lente de las virtudes aristotélicas, concluye: La propuesta de la psicología positiva toma como punto de partida los rasgos de la persona para formular las fortalezas del carácter; la propuesta de la antropología se basa en las necesidades y motivos que impulsan la acción humana. El planteamiento antropológico, por su parte, asume una visión integral de la persona y de la empresa; hace compatible la búsqueda de la excelencia organizacional con el pleno desarrollo de la persona. Ambos modelos hacen referencia a las virtudes, pero invierten su orden; mientras Peterson y Seligman ponen las fortalezas antes que las virtudes, en Cardona y García-Lombardía las virtudes preceden a las competencias. Las virtudes cardinales—afirman los autores— están en la base del desarrollo de cualquier competencia (Cardona y García-Lombardía, 2005).

Vargas & García (2017), *Competencias directivas, un reto para la educación superior, Colombia*. Afirmar que, conforme a los resultados, se determinaron las competencias generales más representativas desde la perspectiva de los involucrados, como son poseer un espíritu emprendedor, compromiso con la calidad, capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad de tomar decisiones, capacidad de resolver problemas, compromiso ético y capacidad de abstracción, análisis y síntesis. En cuanto a las competencias específicas constituida por los componentes “Administración y organizaciones; Mercados; Emprendimiento; Economía; Finanzas; Formulación y Evaluación de proyectos”, no se encontraron diferencias significativas entre la percepción de los estudiantes y egresados. Sin

embargo, sí se perciben diferencias significativas entre estudiantes docentes para las competencias específicas de “Administración y organizaciones”. Así como diferencias significativas entre egresados-docentes para todos los grupos de competencias específicas excepto para el factor “Emprendimiento” constituido por “Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones; detectar oportunidades y emprender nuevos negocios; elaborar, evaluar y administrar proyectos de negocios de las organizaciones”.

Martínez et al. (2016), las autoras proponen el “*Modelo de Competencias Directivas en Escenarios Globales para Directivos de las Instituciones de Educación Superior*”, México. Que consta de los componentes: Competencia autopersonal y autoaprendizaje, competencia para la planeación y gestión estratégica, competencia del enfoque de la calidad, competencia tecnológica e innovación, competencia multicultural y habilidades de liderazgo: análisis y solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo a través de valores actitudes y compromiso.

Barrientos et al. (2016), *Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas, Chile*. Mencionan que la movilización de competencias directivas admite un desempeño fundado en elementos personales e interpersonales que consideramos indispensable para promover la participación. A través de ellas será posible cimentar una gestión más cercana y humanizadora, en conjunción con conocimientos técnicos y teóricos suficientes. Estas competencias deben vincularse directamente con habilidades sociales, cualidades personales, interpersonales y valores que deben ser puestos en acción por los directores para promover la participación. Cualidades personales y valores como la cordialidad, la humildad, la empatía y el diálogo son indispensables en la promoción

de la participación y deben ser cultivados permanentemente por los directores. Es indispensable desvincular la omnipresente autoridad heredada del cargo. Una gestión directiva humanizadora, dialógica y cercana permitirán eliminar aquellas barreras que afianzan las divergencias entre las escuelas y los padres.

Una educación participativa requiere de directores que movilicen competencias y estrategias que otorguen mayor cobertura de autonomía y autogestión a los padres para tomar decisiones en aspectos relevantes para el quehacer institucional, incluido lo curricular, dentro de las posibilidades que entrega el contexto sociocultural. Resulta paradójico que teniendo las facultades para hacerlo los directivos no se lo permitan.

Contreras & Jiménez (2016), *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención, Colombia*. Donde según análisis se puede decir que cuando en una Institución existen características de liderazgo deseables este contribuye a potenciar el cambio al transcurrir el tiempo, pero se puede ver opacado por la abundancia de factores negativos de otros líderes.

Analizando el trabajo de Montaña & Torres (2015), *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones, Colombia*. Se puede decir que el personal de una organización es un factor necesario para mejorar los resultados en una entidad y es trascendental que los trabajadores estén convencidos de algo para esforzarse en lograrlo.

Gómez (2014), *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*.

Se puede decir que el utilizar un modelo propuesto como herramienta para la intervención y planificación en la gestión de planes educativos ayudará a los directivos a articular los objetivos y lo que se espera que resulte con la capacidad de los recursos humanos.

Según Serrano & Portalanza (2014), *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, Ecuador*. Al analizar su trabajo se puede decir que el líder es el factor primordial para obtener calidad del clima organizacional y esto se debe a su capacidad de incentivar en los trabajadores la percepción de calidad dentro de la organización.

A nivel nacional

Chávez et al. (2018), infiere que el enfoque por competencias no es nuevo, pues data de los años 50 (White, 1959) y se nutre de los modelos comportamentales (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2009), hoy en día, tiene una gran difusión y goza de amplia aceptación en el mundo empresarial debido a su fácil aplicación, su utilidad práctica y su operativización objetiva (Alles, 2011). De este modo, las competencias pueden considerarse como indicadores de la conducta o de conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo (Hamel y Prahalad, 1990). Estas competencias son, entonces, indispensables para la realización de un determinado trabajo, más aún que los conocimientos y la experiencia previa (Mc Clelland, 1973). En este trabajo, se tomó en cuenta la división de competencias técnicas y directivas (Cardona et al., 2001), que responde a un modelo antropológico sobre la base de las ideas de Juan Antonio Pérez López (1993). Dentro de este modelo, las competencias directivas se dividen en tres: estratégicas, estratégicas y de eficacia personal. Estas, a su vez, se alinean

coherentemente con ciertos valores, motivos y necesidades, como ya ha sido explicado previamente. En ese sentido, las competencias más valoradas fueron visión de negocio en las empresas de servicios; gestión de recursos, en las empresas industriales; y networking, en las empresas comerciales. Estos resultados parecen reflejar el acento en la gestión de los distintos tipos de empresa estudiados, puesto que el análisis de la importancia de cada competencia la vincula a un rubro determinado. Por ejemplo, la gestión de recursos es muy importante en las empresas industriales, pues de esta depende su rentabilidad. De manera similar, en las empresas comerciales, el networking es sumamente importante, en la medida que no existe una empresa comercial que no entable ni necesite de una excelente red de relaciones dentro de la empresa y del sector. Así, como señalan Ortiz et al. (2009), dado que el único factor irreplicable en una empresa es el talento humano, las competencias directivas se han de manifestar de manera muy particular en cada rubro, si no lo hacen también en cada empresa.

Concluye, que ha encontrado que los ejecutivos de las empresas de servicios que tienen un mayor cargo asignan menos importancia al trabajo en equipo, la honestidad y el aprendizaje personal. Basándonos en ello, deduce que los ejecutivos de mayor cargo generalmente dan una mayor importancia a las competencias estratégicas, mientras que, en las empresas comerciales, el tamaño de la empresa se ha relacionado positivamente con la orientación al cliente, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, el optimismo, la concentración, la credibilidad y aprendizaje personal. Estos resultados sugieren que, mientras más grande es la empresa, los empresarios arequipeños dan más importancia a las competencias de eficacia personal. En ese sentido, el tamaño de la empresa no solo tiene un impacto en la estructura organizacional y la productividad, sino

también en el comportamiento organizacional, y, por ende, en los estilos directivos y la visión de las competencias necesarias para realizar determinadas funciones dentro de la empresa (Zapata, 2015).

Luján (2017), dice que una adecuada comunicación favorece a los empleados a sentirse identificados con la entidad, no comunicar a donde se quiere llegar generará escaso compromiso, por lo cual es necesario empezar por uno mismo para incentivar el cambio en la organización.

Analizando el estudio de Córdor (2017), se puede decir que existe la necesidad de desarrollar competencias profesionales, las cuales deberían estar integradas en sus funciones, para lo cual es importante que se fortalezcan las competencias directivas a través de capacitaciones.

Aquino (2017), dice que el tener una estructura integradora tanto de recursos humanos como materiales y todo lo que se relacione con el sistema podrá hacer posible el buen funcionamiento de una organización.

Martínez (2015), refiere que los liderazgos transformacionales guardan relación directa con la gestión pedagógica, debido a que hoy en día las instituciones tienen que adecuarse a los cambios que se den y al lograrlo contribuirá a ayudar a los docentes con sus actividades.

Noriega (2015), dice que aplicando un programa que contribuya a la gestión del cambio, éste ayudará a mejorar la gestión pedagógica, para ello es necesario lograr que se integre la comunidad, profesores, currícula educativa, cualidades personales y relación interpersonal.

1.2. Bases teóricas

El presente trabajo se basó en la integración de la información recopilada, utilizándose el métodos por índices para el marco teórico, el cual consiste en ordenar la información siguiendo el índice general el cuál es desplegado en temas y subtemas (Hernández et al., 2014, p. 78).

En cuanto a los **paradigmas**, Ramos (2017, p. 16), describe al positivismo y post-positivismo como fundamento del enfoque cuantitativo. El positivismo confirma que la realidad es absoluta y medible. La relación entre el investigador y el fenómeno del estudio debe controlarse, ya que no debe afectar la realización del estudio. La inferencia y los métodos estadísticos descriptivos forman la base de este paradigma. El post-positivismo muestra que la realidad es inherentemente imperfecta. Los resultados se consideran probables. Sin embargo, tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos pueden usarse en la metodología, esta última mostrando una tendencia hacia el positivismo en lugar del constructivismo, como les gustaría a los defensores clásicos del enfoque cualitativo.

1.2.1. Competencias directivas

La presente investigación en cuanto a la variable competencias directivas se evalúa en la **teoría de las organizaciones de concepción antropológica instaurada por Pérez López (2000)**, cuya esencia es la centralidad de la persona en la organización, abarcada ella en su totalidad, incluida su dimensión moral, es decir debe encontrar una auténtica escuela para el desarrollo de virtudes morales. El trípede sobre el que descansa la teoría se basa en el aparato de las motivaciones humanas extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, cuya existencia responde no solo a la satisfacción de necesidades materiales y psicosociales de las personas,

sino también aquellas de tipo afectivo que son las que, en último término, pueden explicar fenómenos de sumo interés para la organización, tales como la identificación de las personas, el desarrollo de la lealtad y las relaciones entre autoridad y liderazgo. En esa misma línea, contempla tres propiedades de la organización eficacia, atractividad y unidad, que vienen a definir su verdadero valor desde una triple perspectiva económica, sociológica y moral. Finalmente, proporciona las claves para una adecuada acción directiva basada en actividades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo, cuyo marco define las cualidades directivas o competencias que el directivo debe poseer.

1.2.1.1. Definición de competencias directivas

Uribe (2007), debido a que nos encontramos en un mundo globalizado, se puede decir que la competitividad en lo laboral va de la mano con los avances científicos tecnológicos, realidad que ha marcado influencia en los métodos y enfoques tradicionales de las organizaciones en la continua formación de sus colaboradores, hoy por hoy estos se basan en destrezas, conocimientos y habilidades para administrar gerencias o realizar tareas específicas eficazmente.

De igual manera Ramos (2019), dice que para comprender las variadas tendencias gerenciales de nuestro país, es necesario analizar el contexto donde se desarrolla, actúa e interactúa en cuanto a lo económico, político, social y tecnológico, lo cual hace indispensable el tener destrezas, habilidades, conductas y conocimientos propios del directivo para lograr liderar, emprender y resolver problemas.

Así mismo dichas competencias admiten un desempeño fundado en elementos personales e interpersonales los cuales son indispensables para promover la participación; siendo posible a través de ellas el lograr cimentar una gestión más

cercana y humanizadora, en conjunto con los conocimientos técnicos y teóricos necesarios, las cuales deben estar vinculadas directamente con habilidades sociales, cualidades personales, interpersonales y valores (Barrientos et al., 2016, p. 59).

López (2016), hace una aproximación integradora donde esta vendría a ser aquella capaz de articular, activar, sintetizar, integrar, movilizar y combinar los saberes (conocer, hacer, ser) con la diversidad de atributos que poseen, lo cual tiene que ver con el actuar, ejercer una profesión, realizar una actividad o tarea donde se pone en práctica lo aprendido para lograr resolver un problema y así obtener el logro de objetivos planteados, lo cual responde a las exigencias individuales o sociales y así formar parte del ser integral; así mismo esta será aprendida a lo largo de la vida pues evoluciona según contexto.

Luna (2007), entonces se concibe a competencias como una estructura compleja cuyos atributos son indispensables para el óptimo desempeño en situaciones particulares, como lo son: actitudes, conocimiento, habilidades, valores y los quehaceres que se dan en la praxis directiva.

Izaguirre et al. (2009), en la medida en que se van relacionando e integrando los atributos y tareas se puede considerar como un enfoque holístico el cual hace que ocurran diversas acciones intencionales, teniendo en cuenta la cultura donde se desenvuelve, y así mismo incorporando también los valores y la ética como elementos fundamentales del óptimo desempeño.

Otras definiciones serían las de OECD (2005), donde refiere que al hablar de competencias directivas, estas se refieren a las capacidades de responder de manera exitosa a una demanda o problemas complejos, lo cual conlleva a una

movilización y combinación de recursos personales sean estos cognitivos o no cognitivos.

Sánchez et al. (2005), refiere a que esta viene a ser algo que la sociedad construye en cuanto a aprendizajes los cuales son significativos y útiles para su desempeño directivo, los cuales son obtenidos por el aprendizaje basado en la experiencia.

El tener competencias infiere adquirir conocimientos, actitudes, valores y habilidades para que el desempeño de una actividad sea satisfactorio en el entorno laboral. Estas son necesarias en cualquier profesional y especialmente en los directivos, pues son estos los que deben desarrollarlas primero para a posteriori aplicarlas en sus instituciones de educación superior (Martínez et al., 2016, p. 14).

Si debe estar presente el aprendizaje asincrónico y más aún en tiempos de pandemia porque una importante ventaja de este tipo de aprendizaje es que le permite al docente y alumno ser independientes ya que le da la oportunidad de organizar su tiempo. Además, están disponibles en todo momento, incluso el alumno puede descargar el contenido y acceder a este, aunque no tenga internet. Esto también ayuda a que el docente pueda regresar a una actividad y repasar si tiene dudas. La única y mayor desventaja de este modelo es que no hay interacción real entre los educadores y sus alumnos, e incluso entre los mismos compañeros, por lo que si tienen una duda, no será resuelta en ese momento.

El trabajo autónomo también debe estar presente en el aprendizaje del docente porque se logra fundamentar teóricamente la gestión del trabajo independiente, asumiendo que la correcta dirección del proceso de enseñanza aprendizaje puede ser considerada como eje dinamizador para la correcta y adecuada dirección del trabajo independiente, en el componente laboral e investigativo. En ella se inscribe el logro del desarrollo de las habilidades y adquisición óptima del conocimiento, lo

cual depende grandemente del grado de independencia que logren desarrollar en este caso los estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje.

En América Latina Tobón (2006), es reconocido como uno de los más grandes representantes por sus investigaciones basadas en competencias. En las cuales indica que son procesos complejos de desempeño, los cuales se basan en la responsabilidad y conveniencia del contexto.

Dichos procesos vienen a ser acciones que articulan los elementos y los medios a utilizarse para alcanzar las metas, y es complejo porque articula las dimensiones de la persona y hace que se afronte a la incertidumbre, ambos se integran al desempeño, el mismo que se relaciona con el saber hacer y las soluciones de problemáticas laborales y personales. Así mismo, se debe tener en cuenta la idoneidad, la cual viene a ser la capacidad que se tiene para solucionar conflictos y realizar actividades con eficacia y eficiencia en cualquier contexto.

En lo referente a lo ético, se tiene en cuenta a la responsabilidad, la cual hace hincapié a que antes de actuar primero se debe tener en cuenta que todo acto genera consecuencias y si se cae en el error pues corregirlo (Tobón, 2006, p. 5).

Las competencias directivas están ligadas a la relación eficaz que esta mantiene con su entorno, la misma que es necesaria para dirigir a otros y potenciar sus capacidades, pudiéndosele denominar como eficacia personal (Escobar, 2005, p. 40).

Puga & Martínez (2008), para lograr mejorar conocimientos, actitudes y capacidades es fundamental que los líderes se renueven constantemente para poder disponer de herramientas intelectuales, así como prácticas que sean útiles para su gestión cotidiana, ya que al hablar de competencias, esta guarda relación

con sus capacidades mentales y/o personales más que con destrezas mecánicas o prácticas.

Profundizando más en el concepto, se tiene lo propuesto por Cardona (1999, p. 7), el cual se refiere a un sistema de dirección basado en competencias, el cual es fundamental en las organizaciones modernas, centrándose en el desarrollo de destrezas, actitudes y sapiencias. Pero se debe tener cuidado en aspectos que influyen en el comportamiento y difícilmente pueden ser cambiados, estos pueden ser negativos o positivos y son innatos de la persona pues vienen en la genética; estos comportamientos son observables y habituales y no son los que justificarán el éxito personal del directivo; una organización debe tener en cuenta la estructura empresarial, políticas y cultura organizativa.

Teniendo en cuenta las competencias de eficacia personal, se tiene a:

Covey (2003), quién refiere a que éstas se conciben como hábitos que hacen posible una eficiente y adecuada relación de la persona con su entorno, la misma que hace posible el mantenimiento de una relación así como el desarrollo personal, lo cual hace posible que las competencias directivas sean eficaces, capaces de medir la capacidad de autodirección lo cual es fundamental para dirigir al personal.

Así mismo se considera **el enfoque basado en competencias de Hellriegel, Jackson y Slocum (2010)**, que proponen un modelo de competencias relacionadas con la administración, a las que denominan competencias gerenciales, mismas que definen como: “conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. Ellos establecen que a las personas no solo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy

en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; y que la meta es desarrollar seis competencias clave de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva: Competencias para la comunicación, competencias para la planeación y gestión, competencias para el trabajo en equipo, competencias para la acción estratégica, competencia multicultural, competencias para la autoadministración.

Se eligió a la teoría de Hellriegel, Jackson y Slocum, porque ellos establecen que a las personas no solo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; por lo cual se puede decir que algunas competencias son indispensables pues estas son necesarias para estar en armonía con las necesidades de las actuales instituciones o organizaciones, las mismas que serán las que determinaran el éxito de la función directiva, estas competencias propuestas dan cumplimiento a las habilidades mínimas que un docente directivo debe desarrollar en la actualidad, así mismo se complementan entre sí y que cada una da un aporte a todo el sistema, fortaleciendo a la formación de un directivo integro que sea capaz de alcanzar y desarrollar dichas competencias para un óptimo desempeño de sus funciones.

1.2.1.2. Dimensiones de la variable: competencias directivas

Para considerar las dimensiones de la variable competencias directivas, se hace con Puga & Martínez (2008), que refieren que un directivo debe desarrollar 5 competencias fundamentales, ambos autores creen que un directivo competente, no es aquel que tiene habilidades práctica o mecánicas, sino es aquel que tiene capacidad mental o personales a las cuales se les conoce como habilidades blandas.

Cruz & Vega (2001), el desarrollar competencias directivas ocasiona un eficiente desempeño de las organizaciones, hoy en día debido a la globalización hace que las empresas busquen personal que cumpla con cierta gama de competencia las cuales respondan a las necesidades y exigencias del mundo actual, el cual es cambiante. Se requiere cambiar el paradigma de la vieja escuela con uno donde los directivos no desconozcan los escenarios a los que se enfrentan y logren enfrentar las turbulencias y el entorno cambiante institucional, permitiendo el emprendimiento de acciones que fortalezcan y mejoren continuamente las habilidades y capacidades blandas de los colaboradores (Cruz & Vega, 2001, p. 6).

Por lo cual se puede decir que algunas competencias son indispensables pues estas son necesarias para estar en armonía con las necesidades de las actuales organizaciones, las mismas que serán las que determinaran el éxito de la función directiva, estas cinco competencias propuestas cumplen con las habilidades mínimas que un directivo debe tener en el tiempo actual, así mismo se debe tener en cuenta que son complementarias entre sí y que cada una da un aporte a todo el sistema, contribuyendo a la formación de un directivo integro que sea capaz de alcanzar y desarrollar dichas competencia para un óptimo desempeño de sus funciones (Puga & Martínez, 2008, p. 89).

Las organizaciones de hoy en día dependen más de sus fortalezas intelectuales antes que las físicas. Muchos de los directivos formados en las escuelas tradicionales han sido reemplazados por profesionales que han sido capaces de generar conocimientos propios y han ocasionado que se potencie el conocimiento de sus trabajadores contribuyendo en el desarrollo del elemento humano permitiendo mantenerse viables y dar un valor agregado a la entidad que pertenecen (Puga & Martínez, 2008, p. 90).

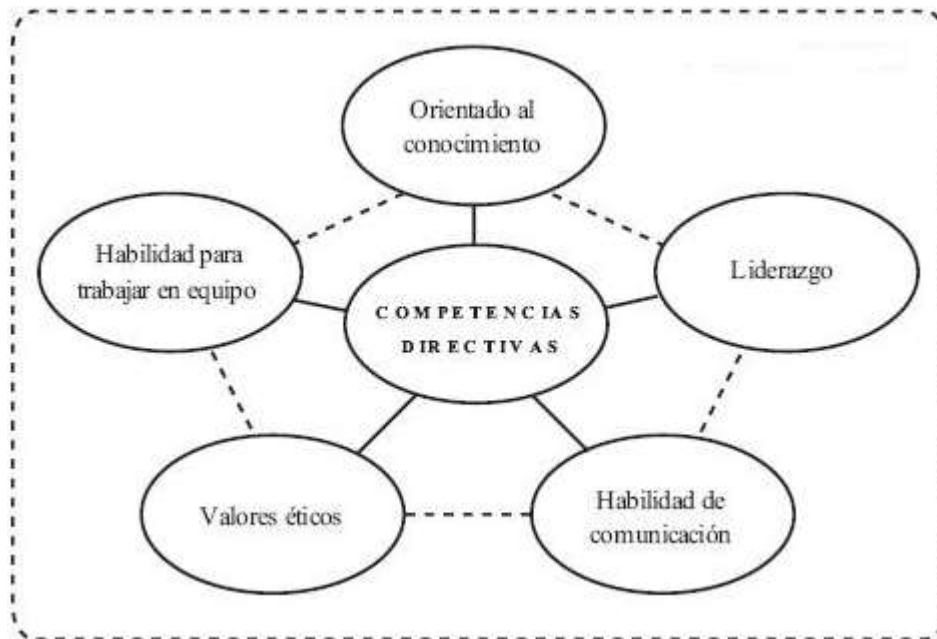


Figura 2: Dimensiones de la variable competencias directivas
 Fuente: Competencias directivas (Puga & Martínez, 2008).

a) Dimensión 1: Orientado al conocimiento

Se da cuando el directivo no solo se interesa por su crecimiento sino también por el de los demás miembros de la entidad, es aquel directivo orientado al conocimiento (Puga & Martínez, 2008).

Puga & Martínez (2008) cita a Barlett y Ghoshal (1997) en la que describen que los gerentes de primer nivel, comprometidos para adoptar el esquema moderno de organización, realizaron la redefinición de su papel fundamental para desarrollar desde controladores administrativos a capacitadores para el crecimiento de los empleados, es decir la principal función del gerente moderno es la contribución en el desarrollo del talento humano para proporcionar las herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y dar valor a la organización de la que son parte. Por otro lado, Puga & Martínez (2008) cita a Toffler y Toffler (1996), que infiere que las razones para que se transporten los materiales obedecen a que no se han utilizado los capitales humanos para producir la sustitución de tales

materiales, es decir la presencia de cantidades de organizaciones que edifican su poderío utilizan el conocimiento como su base principal, son evidencias significativas de las posibilidades propios al conocimiento.

Es el director quien debe convertirse en orientador de sus docentes, en cuanto a la necesidad de aprender, crear habilidades por medio de la práctica y entender la importancia del proceso comunitario (González, 2018, p. 20).

Así mismo en los últimos años los grandes éxitos organizacionales se han alcanzado gracias a un valor agregado, difícil de entender, los cuales han sido generados por las personas debido a la capacidad para producir conocimientos o procesarlos, esto ha logrado potenciar el capital físico a escalas mayores a las deseadas (Lozano & Izquierdo, 2014, p. 96).

La dimensión orientada al conocimiento lo evaluamos **en la teoría del conocimiento de Jürgen Habermas como se citó en García (2005)**, que infiere que el enfoque Habermasiano propone la teoría de los intereses directores del conocimiento. Entiende por intereses las orientaciones esenciales que son intrínsecas a la reproducción y autoconstitución de la especie humana. Estos intereses son tres: técnico, práctico y emancipativo. En la lógica de las ciencias sociales aborda la relación entre "explicar" y "comprender". Habermas se coloca plenamente en el ámbito de la hermenéutica. A este respecto establece un debate con Gadamer, si bien difiere de él respecto del sentido de la "reflexión crítica". En Teoría de la acción comunicativa Habermas crítica el paradigma conciencialista de la filosofía del sujeto o del modelo de la teoría del conocimiento (sujeto/objeto). Para solucionar dicha situación recurre al paradigma comunicativo, en el que la racionalidad comunicativa con su modelo (sujeto/sujeto) posibilita pensar la problemática actual de la sociedad y mantener la perspectiva utópica de la

reconciliación y la libertad. A la razón comunicativa le corresponde como experiencia central la fuerza fundamental del consenso logrado argumentativamente y sin coacción.

b) Dimensión 2: Nivel de liderazgo

Es una de las competencias principales que debe poseer el directivo, debido a que los líderes tienen la habilidad de hacer cambiar los pensamientos y comportamientos de los individuos, sin importar que haya un vínculo o no entre ellos; al hablar del nivel de liderazgo no solo implica influenciar a los subordinados, este también tiene influencia en los superiores y los iguales en jerarquía, pero también hay otras teorías que indican que se da en grupos donde no existen categorías (Puga & Martínez, 2008).

Puga & Martínez (2008) cita a Daft (1988), en la que menciona que liderazgo es influenciar en la motivación de los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales, sin embargo, ésta no se limita a la desarrollada por los subordinados, sino que posibilita que haya efectos en los compañeros de la misma función e inclusive sobre superiores. Los líderes han sido típicamente vistos en sus relaciones, con seguidores o subordinados sobre los que tienen autoridad formal; pero pocas teorías han reconocido que el liderazgo puede presentarse entre personas del mismo nivel, mientras que otras teorías han recomendado que pueden ser encontrados subordinados que inciden las decisiones de sus jefes.

Siendo una de las características esenciales de este líder, la capacidad para autorregular las emociones lo cual quiere decir que dichos líderes deben ser empáticos, asertivos y tolerantes pues solo así lograrán el crecimiento y respeto de los demás, lo cual permitirá un espacio laboral enriquecedor y estimulante

consiguiendo que cada uno de los integrantes de la institución ofrezca sus mejores habilidades y competencias profesionales (Morote, 2018, p. 18).

Existen varios tipos de liderazgo, pero hay uno que guarda especial relación con las competencias directivas y es el transformacional, pues este maneja el intelecto de las personas y lo transforma en bienes y servicios útiles en la entidad (Lozano & Izquierdo, 2014, p. 95).

El liderazgo transformacional son todas aquellas capacidades que hacen capaz al líder saber cuándo es necesario el cambio, así mismo crear una visión que permita llegar al cambio y se ejecute eficazmente, este líder no aceptará el cómo están las cosas sino que se esforzará de tal manera que logre cambiarlas, transformando las aspiraciones, las motivaciones, ideales y valores de sus adeptos (Griffin et al., 2010, p. 188).

El nivel de liderazgo lo evaluamos **en las teorías específicas que cita García-Solarte (2015)**, en su artículo: *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales* y se considera para la presente investigación la posición descrita por cada autor: (i) **Teoría de los rasgos**, lo enfoca en identificar las características personales que dan origen al líder, supone que un líder efectivo debía tener ciertas cualidades personales o superiores a las de otras personas; como inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio y autoconfianza, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad y madurez. Este enfoque tiene características definidas que no están necesariamente sujetas a la personalidad. Muchos de ellos están sujetos a las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia del individuo (Jones y George, 2010). (ii) **Teoría del comportamiento**, apunta a dos dimensiones generales de comportamiento que son importantes para explicar la efectividad de los líderes: estructura inicial y consideración; en este

contexto, dicho enfoque reconoce el estilo de liderazgo de acuerdo con su trabajo, lo que hacen y cómo lo hacen: Liderazgo autocrático que da órdenes y supervisa, toma decisión unilateral y limita la participación del subordinado; liderazgo democrático que involucra al subordinado en toma de decisión, fomenta métodos de trabajo y retroalimenta; y, Laissez-Faire, que permite que el subordinado fije metas y medios para alcanzarlo, facilita información y actúa como contacto con el medio ambiente externo (Lussier y Achua, 2002). (iii) **Teoría de contingencia**, es orientada al líder que debe tener la capacidad de captar de forma rápida las diferentes situaciones con las que se encuentre y seleccionar el liderazgo apropiado para cada una de ellas, en base a esto, el seguidor es el que acepta o rechaza al líder, enfocado en dimensiones: Orientado a la tarea, el líder detalla los deberes y las responsabilidades y orientado a la relación, el líder practica una comunicación en dos o más direcciones (Hersey y Blanchard, 1969); y, (iv) **Teoría emergente**, está orientado principalmente hacia el liderazgo transformador y transaccional, este estilo de liderazgo ocurre cuando los líderes se transforman y reciben algo para sus seguidores, es una transacción entre los dos actores, este estilo sugiere el desempeño del colaborador siempre que sean plenamente conscientes de la importancia de sus posiciones para la organización (Jones y George, 2010).

c) Dimensión 3: Nivel de comunicación

Este es un proceso social que permite llevar a cabo dentro de una organización entre dos o más individuos un intercambio de información.

Los autores Puga & Martínez (2008), refieren a esta como una capacidad comprobada de la persona para transmitir y recibir mensajes unívocos y oportunos, muy aparte de la vía o la manera que escoja para comunicarse, capacidad que se

relaciona con el escribir de manera clara, la manera como se expresan y el saber escuchar, permitiendo una comunicación fluida y adecuada.

Puga & Martínez (2008) cita a Gore (1996) que infiere que los trabajadores deben desarrollarse tres clases de competencias: competencias para una función específica, competencias generales para el trabajo y competencias para adquirir nuevos conocimientos. Muchas competencias contenidas en el segundo tipo son las habilidades de comunicación (oral y/o escrita), tales como organizar un currículum, mantener entrevistas, ofrecer servicios, dar indicaciones a otras personas, realizar explicaciones verbales o escritas de algún trabajo a realizar, entre otras.

Esta viene a ser una habilidad global usada por todo tipo de transmisión (no verbal, verbal, de escucha, escrita y otras que se usen para intercambiar y transmitir información y emociones. La cual hace posible el intercambio de pensamientos, información, sentimientos e ideas (Hellriegel et al., 2009, p. 528).

La dimensión del nivel de comunicación se evalúa en **la Teoría de comunicación organizacional de Neiva (2018, p. 64)**, infiere que es el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan y difunden información relevante sobre los cambios de manera interna y externa; la comunicación permite la creación y el intercambio de información, lo que les permite trabajar juntos y organizarse. Para la cual tiene tres dimensiones: (a) instrumental, el objetivo es controlar la producción y la efectividad de los individuos en las organizaciones. (b) estratégica, el objetivo es adaptarse al medio ambiente a lo largo del tiempo y delinear estrategias adecuadas para lograr objetivos. (c) humana, considerada como la más importante y más ignorada no solo en la literatura sino también en la práctica diaria. Asimismo, Scroferneker (2009) como se citó en Neiva, (2018, p. 65) describe tres

modelos para la comunicación organizacional: (a) Modelo tradicional, cuya comunicación se puede medir, estandarizar y clasificar; estrechamente relacionado con la eficiencia de las organizaciones. (b) Modelo de interpretación, cuya comunicación se centra en el proceso simbólico en el que se basa la realidad de las organizaciones y que adopta la idea de una organización como cultura y espacio en el que se comparten los significados. (c) Modelo crítico en el que las partes interesadas perciben la comunicación como un instrumento de dominación y opresión.

d) Dimensión 4: Valores éticos

Por lo cual los directivos deben comprometerse en conducirse solidariamente, por lo que se manifiesta el directivo ético guarda el compromiso para con su comunidad, evitando engañar a sus clientes, valorando a sus subordinados e informando a los accionistas y demás de manera oportuna, demostrando que es lo más justo, humano y responsable (Puga & Martínez, 2008, p. 95).

Puga & Martínez (2008) cita a Navas y Guerra, (2002) en la que describen que cada persona debería comprometerse con un accionar responsable y humano, sin embargo, una buena forma de motivar el desempeño ético de los trabajadores está en la observancia de valores éticos por parte de los responsables de conducir los esfuerzos colectivos. De forma natural, las personas tienden a comportarse en consideración a los comportamientos observados en los superiores y, dentro de cierto rango, validan como convenientes las acciones por ellos ejecutadas, cuando éstas armonizan con lo observado en los líderes. Para cumplir estos valores éticos es fundamental que los equipos directivos contengan esas actitudes, ya que suele ser el punto referencial para el comportamiento del resto de los miembros de las organizaciones.

En los negocios la ética es importante porque al no aplicarse esta perjudica a todos los comprometidos (consumidor, comunidad, trabajador, medio ambiente). Por lo que se puede decir que en una organización la práctica de valores genera muchos beneficios como por ejemplo evitar casos de corrupción, cohesión cultural, motivación laboral (Puga & Martínez, 2008, p. 96).

Entendida como la meditación moral de lo que se hace; donde el directivo como sujeto moral es capaz de distinguir el bien del mal, tomar decisiones, ser responsable según los valores y principios de la organización (Ramón, 2014, p. 61).

La dimensión valores éticos son evaluados **en la teoría de los valores de Scheler citado por Román (2011)**, que infiere que los valores son percibidos emocionalmente en virtud, fundamentalmente, de un acto de amor. Íntimamente relacionado con el concepto de valor está también el de persona, como valor de los valores. Ésta es inobjetable; se le comprende; no se la conoce en virtud de un acto intelectual, sino que se le ama y, en virtud del amor, se intuye moralmente su esencia. Pero sin perjuicio de la innovación que la teoría de los valores de Scheler supuso, esta se asentó sobre ciertas doctrinas agustinianas, y, en particular, sobre el concepto de amor cristiano tomado de San Agustín.

e) Dimensión 5: Trabajo en equipo

Muchas organizaciones a nivel mundial han logrado el éxito debido a que han sabido trabajar en equipo, práctica que es entendida como una actividad social de comunicación, colaboración, entendimiento y pensamiento con los demás. Saber trabajar en equipo no solo es conformar grupos sino que va más allá, buscando logros compartidos y compromisos colectivos independientes de una sola persona (Puga & Martínez, 2008, p. 98).

Puga & Martínez (2008) cita a Kanji (1998), quien propone un modelo para la excelencia en los negocios basado en cuatro principios, entre los que se encuentra una administración basada en la gente, mismo que es dividido en dos conceptos claves: el trabajo en equipo y la gente hacen la calidad. Dentro de las características que tendrán las carreras directivas del siglo XXI, Allred, Snow y Miles (1996) consideran que los administradores requerirán contar con competencias en un tipo de liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo de equipo. De acuerdo con dichos autores, la habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva.

Es una pequeña cantidad de trabajadores con capacidades, conocimientos y habilidades los cuales se comprometen en metas en común e interaccionan sintiéndose mutuamente responsables, pues esta es su esencia. A fin de llevar una dirección efectiva es necesario contar con directivos líderes capaces de influir e interrelacionarse estableciendo una relación fraternal entre los integrantes del equipo con el de lograr una dirección efectiva, cuya base es el esfuerzo colectivo, delegación de funciones, sensibilidad para el resto (Calvo et al., 2006, p. 51).

La dimensión del trabajo en equipo se evalúa en la **Teoría de relaciones humanas de Elton Mayo (1932) citado por Castellero (2020)**, menciona que esta teoría es propia de la psicología organizacional, donde dice que el elemento importante de toda organización es la parte humana y las interacciones que pueda provocar dentro de la organización, la actitud de todo trabajador está relacionado a la relación con sus compañeros de trabajo, las políticas que tiene la organización y muy importante el salario recibido (que vendría ser el principal motivador del colaborador). Los enfoques que tiene esta teoría: Influencia de la parte actitudinal

y parte social de los equipos de trabajo con respecto a su desempeño, crear el sentido de pertinencia en los trabajadores con respecto a la organización, las organizaciones informales que se crean dentro de la organización puede generar la mejora en las relaciones con los compañeros de trabajo dentro de la organización lo que puede conllevar la mejora en el desarrollo de las labores cotidianas libre de conflictos, esta teoría nos trae como puntos clave que dentro de la organización pueda generarse por ejemplo: la motivación, el liderazgo, comunicaciones y dinámicas de grupo.

1.2.2. Gestión del cambio

Para evaluarlo la variable gestión del cambio, se considera a **la Teoría del cambio de Kurt Lewin, como se citó en Palazón (2014)**, según Kurt Lewin en su teoría, considera al comportamiento de un trabajador como el resultado de cómo se encuentra funcionando la organización y qué tanto influye ese funcionamiento en el trabajador. Kurt dijo que cualquier sistema se encuentra en equilibrio hasta que se presente algún cambio para realizar lo que significaría una presión en el sistema, para luego volver a un estado de equilibrio. Kurt Lewin definió su teoría con el modelo DCC: Descongelamos – Cambiamos – Congelamos, que a continuación se detalla: Descongelar: Inicia el proceso, descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados, no solo como individuos sino también como grupos o colectivo. En estos momentos es donde surge la tensión, la ansiedad, acá es muy importante hacer una sensibilización. Cambiar: En este proceso se introduce la nueva forma de trabajar, para crear la nueva cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos. Congelar: Fin al proceso, el cambio se transforma en regla general como nueva forma de trabajar y establecer bien esta nueva cultura de la nueva organización.

1.2.2.1. Definición gestión del cambio

Para generar el cambio es necesario el desarrollo de un sentido de urgencia entorno a la necesidad del cambio. Es decir, generar el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir, para poder derribar los peores obstáculos (Kotter, 2012).

Así mismo Soto (2001) citado por Huancaruna (2019, p. 22), refiere a que viene a ser la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante la presencia de una transformación que sufra el medio donde se desarrolla sea esta externa o interna, mediante el aprendizaje.

Un factor importante para que se dé la gestión del cambio es el desarrollo de la estrategia institucional planificada la cual servirá para poder valorar el clima institucional pues esto orienta la posibilidad a los directivos el tener la visión para la organización, es decir será un componente para diagnosticar el cambio que se da en su contexto, por tanto se podrá precisar las necesidades por las que atraviesa una institución y así permitirá poder tomar acciones de prevención que ayuden a llegar a la visión diseñada para la institución a futuro (Segredo, 2013, p. 388).

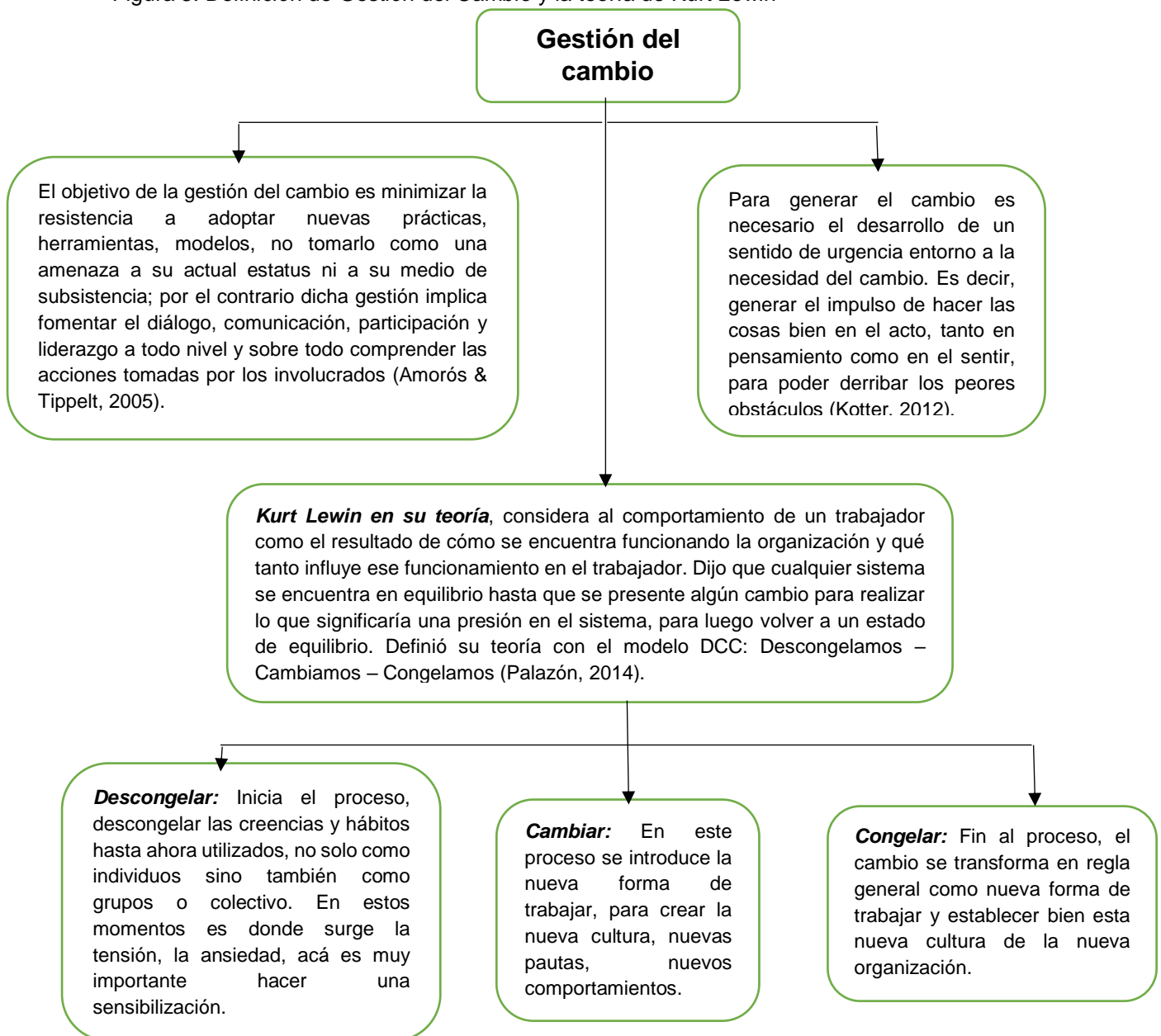
Es necesario buscar constantemente la existencia del equilibrio entre el planificar y el seguimiento del proceso del cambio, teniendo en cuenta que cuando una acción está planificada y es intencional esta podría conllevar a consecuencias que pueden ser imprevistas y pueden ser también de sentido opuesto, por ello es importante realizar el debido seguimiento (Zimmermann, 2000).

El objetivo de la gestión del cambio es minimizar la resistencia a adoptar nuevas prácticas, herramientas, modelos, no tomarlo como una amenaza a su actual estatus ni a su medio de subsistencia; por el contrario dicha gestión implica

fomentar el diálogo, comunicación, participación y liderazgo a todo nivel y sobre todo comprender las acciones tomadas por los involucrados (Amorós & Tippelt, 2005, p. 8).

De ser el caso que no existiese un compromiso de cambio por parte de los gerentes quienes son responsables de planificar, dirigir y organizar al factor humano entonces la empresa tardará en adaptarse y su destino será la extinción (Ventura, 2019, p. 23).

Figura 3: Definición de Gestión del Cambio y la teoría de Kurt Lewin



Fuente: elaborado por autor.

1.2.2.2. Dimensiones de la variable: gestión del cambio

Como dimensiones se tomó en cuenta lo propuesto por (Kotter, 2012):

a) Sentido de urgencia

Dentro de una organización es imprescindible que todos deseen el cambio para que este se dé. Y desarrollar dicho sentido en base a la necesidad del cambio, lo cual puede ser el inicio de la motivación que logre una tendencia. Si se logra conseguir que muchas personas hablen del cambio propuesto, entonces la urgencia se puede construir y alimentar a sí misma (Kotter, 2008, p. 1).

Para que el cambio se dé en un 75% los directores de una organización deben trabajar duramente la cimentación de la urgencia, para poder apuntar a otro paso.

b) Formar una coalición

Implica el meter en la cabeza a los demás que es necesario el cambio. Lo cual implica tener un gran líder que sepa identificar las personas clave en la organización. Y así mismo tiene la misión de liderar el cambio, así como gestionarlo. Es decir, identificar líderes dentro de la institución los cuales sean una fuerte influencia para llegar al cambio, una coalición o equipo que salga del sondeo de varias fuentes, puestos de trabajo, experiencia, estatus e inclusive la política. (Anderson, 2010, p. 39).

c) Desarrollar una visión clara

Vincular las grandes ideas y soluciones que aún están en ideas a una visión general la cual pueda ser entendida y recordada por los demás. El tener una visión clara ayudará a que comprendan por qué se está pidiendo algo, pues cuando las

personas entienden porque piden se está tratando de lograr algo, las funciones otorgadas tienen más sentido.

d) Comunicar la visión

Esta debe realizarse frecuentemente y con fuerza, pues a diario se encontrará con distintas comunicaciones dentro de la organización la cual puede cambiar el sentido del mensaje. Se debe tener en cuenta que el éxito se determinará con lo que se haga después de creada la visión. La comunicación de la visión se debe hacer cada cuando se pueda, no limitarse a hacerlo únicamente en reuniones extraordinarias. Mientras más fresca este en la mente de todos, está será recordada y actuará en función a la misma. Hay que ser modelo de comportamiento pues se hace lo que se espera de otros (Kotter, 2012, p. 3).

e) Eliminar obstáculos

Es muy importante seguir los pasos anteriores, solo así se llegará al objetivo, para que haya mayor posibilidad de que los trabajadores se ocupen del cambio y lograr lo que se anhela.

Se debe hacer un análisis de la organización, si existe personal que se resiste al cambio, si se está llegando al camino, hay que estar comprobando constantemente si existen obstáculos. El eliminar estas barreras puede favorecer el surgimiento de personal necesario para llevar a cabo la visión y conseguir el cambio.

f) Asegurar triunfos a corto plazo

Se debe dar a conocer el éxito en un instante temprano del proceso, dependiendo del tipo de cambio que se espera, esto hará que la gente se sienta optimista por los

resultados pues existen factores negativos que pueden dañar el proceso pues en todo lugar existe gente crítica y negativa.

Si se desea que cada logro sea posible, entonces se debe crear metas a corto plazo pues una victoria temprana puede llegar a ser muy motivadora para todos y así hacer lo posible para desaparecer el fracaso, se debe trabajar muy duro para obtener los objetivos deseados.

g) Construcción sobre el camino

Una victoria temprana es solo el comienzo de un logro de cambio a largo plazo, se debe tener cuidado en las victorias tempranas debido a ello hay muchos proyectos que fallan. Cada vez que haya una victoria, se debe seguir buscando mejoras para llegar a una subsiguiente. Una victoria es base para la siguiente, se debe coger lo que salió bien y mejorarlo.

h) Anclar el camino en la cultura de la empresa

Resaltar el éxito en toda la organización, pues estos esfuerzos por lograr el cambio deben verse, lo cual conlleva a que se solidifique el cambio dentro de la cultura organizacional. Es necesario que los líderes den un apoyo constante al cambio, incluyendo a los actuales y futuros líderes, pues si se pierde su apoyo puede ocasionar el fracaso y hacer que se regrese al inicio (Kotter, 2012, p. 5).

1.3. Definición de términos básicos

Cambio: quiere decir ceder una cosa por otra. También se entiende como un reemplazo de una cosa por otra. Modificar. Convertir (*Diccionario ilustrado de la lengua española Aristos*, 2008, p. 122).

Competencia: es concebida como una estructura complicada de particularidades necesarias para el desempeño de contextos concretos, sean: valores, habilidades, actitudes, conocimiento y los quehaceres de la praxis en la dirección (Izaguirre et al., 2009, p. 44).

Competencias directivas: estas se refieren a las capacidades de responder de manera exitosa a una demanda o problemas complejos, lo cual conlleva a una movilización y combinación de recursos personales sean estos cognitivos o no cognitivos (OECD, 2005).

Comportamiento organizacional: se encarga de investigar las consecuencias que producen los grupos, individuos y estructuras dentro de una organización, con el fin de maximizar la eficiencia de las entidades (Robbins & Judge, 1999, p. 10).

Director: viene a ser la autoridad superior, quien representa legalmente a la I.E. Quien es el responsable de la gestión educativa, administrativa e institucional (*Ley general de Educación 28044*, 2003).

Gestión: se entiende como la capacidad que hace posible se establezca un vínculo adecuado entre la gente, la estructura, los sistemas, la estrategia, las metas superiores, el estilo y las capacidades (Casassus, 2000, p. 4).

Gestión del cambio: Para generar el cambio es necesario el desarrollo de un sentido de urgencia entorno a la necesidad del cambio. Es decir, generar el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir, para poder derribar los peores obstáculos (Kotter, 2012).

Organización: es el conjunto de individuos que cooperan unos con otros, con objetivos comunes los cuales no se pueden alcanzar individualmente. La

cooperación recíproca es de vital importancia para su existencia (Chiavenato, 1999, p. 1).

Unidad de análisis: Servidores públicos de los institutos de educación superior tecnológico público de la Región La Libertad.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Hipótesis

Hipótesis principal

Las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020.

Hipótesis derivadas

- La orientación al conocimiento se relaciona directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.
- El nivel de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.
- El nivel de comunicación se relaciona directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.
- Los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.
- El trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Región La Libertad, 2020.

2.2. Variables

Variable independiente: Competencias directivas

Se entiende por competencia a las características necesarias para lograr el desempeño en casos particulares, sean estas: habilidades, actitudes, conocimientos, valores y los quehaceres a desempeñar en la función directiva. Conforme integra y relaciona tareas y atributos, este es considerado como un enfoque holístico el cual permite que se den varias acciones intencionales a la vez, tomando en cuenta la cultura y el contexto de trabajo, de igual manera posibilitar integrar lo referente a ética y valores como factores de un competitivo desempeño (Izaguirre et al., 2009, p. 44).

Variable dependiente: Gestión del cambio

Para generar el cambio es necesario desarrollar el sentido de urgencia en torno a la necesidad del cambio. Es decir, generar el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir, para poder derribar los peores obstáculos (Kotter, 2012).

2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Competencias directivas	Es una estructura compleja la cual está conformada por cada atributo necesario para el desempeño en determinados casos: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y tareas a desempeñar en la práctica directiva. Considerándose un enfoque holístico en medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales a la vez, tomando en cuenta el contexto de trabajo y su cultura, posibilitando también incorporar la ética y los valores como elementos de la competitividad del desempeño (Izaguirre et al., 2009, p. 44).	Se mide la variable competencias directivas y sus dimensiones, a través de la técnica de la encuesta y con instrumento un cuestionario de 53 ítems, con escala tipo Likert que se aplicó a la muestra objeto de estudio, la cual permitió recolectar la información necesaria. Basado en el modelo de Aquino (2017).	Orientación al conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de adquisición de la información. - Almacenamiento del conocimiento - Difusión de la información 	Escala tipo Likert Ordinal Alternativas de respuesta: Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Nivel de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor de cambio - Poder de convencimiento - Desempeño - Toma de decisiones 	
			Nivel de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Asertividad - Oportunidad de mejora 	
			Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad y transparencia - Respeto y responsabilidad - Justicia y equidad - Imparcialidad y pertinencia 	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de confianza - Apoyo mutuo - Valor al compromiso - Superación a las dificultades 	

Variable dependiente: Gestión del cambio	Para generar el cambio es necesario desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Es decir, generar el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir, para poder derribar los peores obstáculos (Kotter, 2012).	Se midió la variable gestión cambio y sus dimensiones, mediante la técnica de la encuesta y cuyo instrumento fue un cuestionario con 40 preguntas, escala tipo Likert que se aplicó a la muestra, la cual permitirá recolectar la información necesaria. Basado en el modelo de Kotter (2012).	Sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciales amenazas - Desarrollo de escenarios de consecuencias - Diagnóstico de oportunidades - Personas críticas y reflexivas - Refuerzo de conocimientos 	<p>Escala tipo Likert</p> <p>Ordinal</p> <p>Alternativas de respuesta:</p> <p>Siempre</p> <p>Casi siempre</p> <p>A veces</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p>
			Formación de coaliciones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de liderazgo - Compromiso emocional - Trabajo en equipo - Debilidades y amenazas 	
			Desarrollo de la visión clara	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de valores - Visión de futuro - Estrategias para ejecutar la visión - Entendimiento de la visión 	
			Comunicación de la visión	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Predisposición - Evaluación de la visión - Modelo a seguir - Identificación institucional 	
			Eliminación de obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de líderes abiertos al cambio - Consonancia con la visión - plan de recompensas - Identificación de resistencia al cambio 	

				<ul style="list-style-type: none"> - Medidas para eliminar barreras 	
			Aseguración de triunfos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de éxito - Costos de inversión - Análisis de proyectos - Reconocimiento al esfuerzo - Sentimientos de logro 	
			Construcciones sobre el camino	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de oportunidades y amenazas - Fijación de metas - Mejora continua - Nuevas ideas - Esfuerzos de confrontación 	
			Anclar el cambio en la cultura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de las oportunidades - Ideales y valores - Reconocimiento de personal - Planificación de liderazgo 	

Elaborado por el autor

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

Se utilizó el **método hipotético deductivo**, conocido también como contrastación de hipótesis, ya que parte de una serie de premisas y finalmente plantea las hipótesis y estas son comprobadas a través de métodos estadísticos.

El **tipo de estudio es básica**, busca ampliar los contenidos teóricos, no muestra interés de manera directa en alguna posible aplicación o consecuencia práctica que pueda tener; es más formal y busca generalizar apuntando a desarrollar una teoría principalmente fundamentada en leyes y principios (Zorrilla, 2015, p. 43).

Diseño no experimental, pues las variables no fueron manipuladas, limitándose solamente a determinar el nivel en que estas se relacionan (Hernández et al., 2014, p. 152).

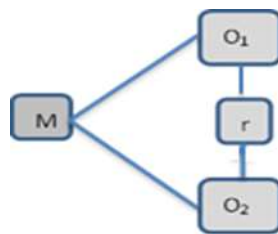
Se tiene en cuenta a Landeau (2007), autora que indica que hay varios tipos de investigación según los propósitos perseguidos por el investigador. Organizándose según los siguientes aspectos: Según su finalidad, es básica porque se fundamenta en un argumento teórico.

La investigación corresponde al **enfoque cuantitativo**, el cual consiste en recolectar datos los cuales servirán para corroborar la hipótesis y poder efectuar el cálculo numérico así como el análisis estadístico (Hernández et al., 2014, p. 4).

El diseño es el correlacional transversal, pues establece relaciones entre variables según la muestra y en un tiempo explícito (Hernández et al., 2014, p. 121).

Cumpliendo con el propósito de examinar la forma en la que ciertos personajes aprecian, experimentan los fenómenos de su alrededor, sumergiéndose en como lo entienden e interpretan (Lindlof & Copeland, 2018; Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012).

Siendo su esquema, el siguiente:



Dónde:

M : Muestra

O₁ : Observación de las competencias directivas.

O₂ : Observación de la gestión del cambio.

r : Relación de las variables

3.2. Diseño muestral

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2008), dice que se entiende como diseño muestral al conjunto de procedimientos y estrategias los cuales se dirigen a sacar una muestra de la población estudiada, para establecer niveles de precisión y aminorar los errores. Por lo que se puede decir que es aquel que da a conocer al investigador el cómo realizará la medición en campo, para poder después mediante estos datos recolectados hacer una inferencia estadística.

Para el desarrollo del presente se cuenta con una población de 11 Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, **conformado por 437 servidores públicos**, según tabla 2:

Tabla 2*Estructuración de la población del personal de los IESTP, Región La Libertad.*

	POBLACIÓN	GÉNERO		TOTAL
		Hombre	Mujer	
Provincia Gran Chimú	I.E.S.T.P. “Manuel Jesús Murrugarra” de Cascas	18	7	25
Provincia de Ascope	I.E.S.T.P. “Paijan”	18	8	26
	I.E.S.T.P. “Chocope”	27	20	47
Provincias Sánchez Carrión	I.E.S.T.P. “Huamachuco”	19	16	35
Provincia de Otuzco	I.E.S.T.P. “Otuzco”	50	11	61
	I.E.S.T.P. “Nueva Esperanza”	62	11	73
	I.E.S.T.P. “Trujillo”	38	22	60
	I.E.S.T.P. “Moche”	11	11	22
	I.E.S.T.P. “Manuel Gonzales Prada” El Porvenir	18	9	27
Provincia de Trujillo	I.E.S.T.P. “Laredo”	20	8	28
	I.E.S.T.P. “Virú”	21	12	33
Provincia de Virú	I.E.S.T.P. “Virú”	21	12	33
TOTAL		302	135	437

Fuente: Registros de las Áreas de Personal de los IESTP.

En la tabla 2 se puede evidenciar que la población lo constituyen 11 IESTP de 6 provincias de la Región La Libertad, distribuidos de la siguiente manera: En la Provincia Gran Chimú se tiene al I.E.S.T.P. “Manuel Jesús Murrugarra” de Cascas con 25 servidores. En la Provincia de Ascope se tiene al I.E.S.T.P. “Paijan” con 26 servidores y al I.E.S.T.P. “Chocope” con 47 servidores. En la Provincia de Sánchez Carrión se tiene al I.E.S.T.P. “Huamachuco” con 35 servidores. En la Provincia de Otuzco se tiene al I.E.S.T.P. “Otuzco” con 61 servidores. En la Provincia de Trujillo se tiene al I.E.S.T.P. “Nueva Esperanza” con 73 servidores, al I.E.S.T.P. “Trujillo” con 60 servidores, al I.E.S.T.P. “Moche” con 22 servidores, al I.E.S.T.P. “Manuel

Gonzales Prada” El Porvenir con 27 servidores y al I.E.S.T.P. “Laredo” con 28 servidores. En la Provincia de Virú se tiene I.E.S.T.P. “Virú” con 33 servidores.

Para determinar la amplitud de la muestra se usa el **muestreo estratificado**, con afijación proporcional Neyman (1934), con la fórmula:

$$n = \frac{\sum_1^h (W_h * P_h * Q_h)}{V + \frac{\sum_1^h (W_h * P_h * Q_h)}{N}}$$

Población = 437 participantes

h: Número estratos: (h=1;2;3,4;5;6;7;8;9;10;11)

W_h: Ponderación en el estrato “h” (*W_h*=*N_h*/*N*)

N_h: Población por estrato “h”

V: Varianza [*V*=(*d/z*)²]

Z_{α/2}: Dato de la distribución normal estandarizada = 1.96

α : Significancia del 5% (*α* = 0.05)

d : Error de muestreo del ± 8% (*d*= ±0.08)

P_h: Fracción de éxito en el estrato “h” del 50% (*P*=0.5)

Q_h : Fracción de fracaso en el estrato “h” del 50% (*Q* = 0.5)

n : Amplitud muestral

n_h: Amplitud muestral según estrato “h”

Según Fuentelsaz (2004), recomienda un nivel de confianza del 95% ($\alpha= 0,05$; $Z\alpha= 1,96$), un error máximo admitido del 8%.

Tabla 3

Proporción de la población por estratos del personal de los IESTP, Región La Libertad.

h	Población	Nh	Wh	Ph	Qh	Wh*Ph*Qh
1	I.E.S.T.P. "Manuel Jesús Murrugarra" de Cascas	25	0.057	0.5	0.5	0.0143
2	I.E.S.T.P. "Paijan"	26	0.059	0.5	0.5	0.0149
3	I.E.S.T.P. "Chocope"	47	0.111	0.5	0.5	0.0269
4	I.E.S.T.P. "Huamachuco"	35	0.080	0.5	0.5	0.0200
5	I.E.S.T.P. "Otuzco"	61	0.139	0.5	0.5	0.0349
6	I.E.S.T.P. "Nueva Esperanza"	73	0.167	0.5	0.5	0.0417
7	I.E.S.T.P. "Trujillo"	60	0.137	0.5	0.5	0.0343
8	I.E.S.T.P. "Moche"	22	0.050	0.5	0.5	0.0123
9	I.E.S.T.P. "Manuel Gonzales Prada" El Porvenir	27	0.062	0.5	0.5	0.0154
10	I.E.S.T.P. "Laredo"	28	0.064	0.5	0.5	0.0160
11	I.E.S.T.P. "Virus"	33	0.076	0.5	0.5	0.0189
TOTAL		N=437	1.00			$\sum(Wh*Ph*Qh)=0.25$

Fuente: Registros de las Áreas de Personal de los IESTP.

$$n = \frac{\sum_1^h (Wh * Ph * Qh)}{V + \frac{\sum_1^h (Wh * Ph * Qh)}{N}} = \frac{0.25}{\left(\frac{0.08}{1.96}\right)^2 + \frac{0.25}{437}}$$

$$n = 112$$

$$nh = (Nh/N)*n$$

Tabla 4*Proporción de la muestra del personal de los IESTP, Región La Libertad.*

	POBLACIÓN	GÉNERO		TOTAL
		Hombre	Mujer	
Provincia Gran Chimú	I.E.S.T.P. “Manuel Jesús Murrugarra” de Cascas	4	2	6
Provincia de Ascope	I.E.S.T.P. “Paijan”	5	2	7
	I.E.S.T.P. “Chocope”	7	5	12
Provincia de Sánchez Carrión	I.E.S.T.P. “Huamachuco”	5	4	9
Provincia de Otuzco	I.E.S.T.P. “Otuzco”	13	3	16
Provincia de Trujillo	I.E.S.T.P. “Nueva Esperanza”	16	3	19
	I.E.S.T.P. “Trujillo”	10	5	15
	I.E.S.T.P. “Moche”	3	3	6
	I.E.S.T.P. “Manuel Gonzales Prada” El Porvenir	5	2	7
	I.E.S.T.P. “Laredo”	5	2	7
Provincia de Virú	I.E.S.T.P. “Virú”	5	3	8
TOTAL		78	34	112

Fuente: Registros de las Áreas de Personal de los IESTP.

La muestra está estructurada por 112 servidores públicos de los 11 IESTP, Región La Libertad.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica es la siguiente:

La encuesta: La cual se utilizó para recolectar información proporcionada por los sujetos participantes según la muestra, y está relacionada con las variables estudiadas para posteriormente poder explicar el problema. Esta técnica puede

obtener diversos datos, como: conocer opiniones, actitudes, recibir sugerencias, etc.

El instrumento a utilizar es el siguiente:

El cuestionario: Para esta investigación se elaboraron instrumentos nuevos con tipo escala Likert cumpliendo los rigores científicos que se debe cumplir para toda investigación. El cuál fue elaborado en base a una serie de preguntas cerradas y fue aplicado a los colaboradores de un IESTP, recogiendo información de ambas variables en estudio: competencias directivas y gestión del cambio.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Las utilizadas fueron las siguientes:

1. Las respuestas fueron codificadas en una hoja de datos de Excel, en dicho programa se ingresaron todas las respuestas de los encuestados para la variable competencias directivas según la codificación asignada (valores de 1 al 5) de igual manera para la variable gestión del cambio, evidenciando respectivamente las alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

2. Debido a que la naturaleza de los datos pertenece al enfoque cuantitativo, para la elección del estadístico (enfoque cuantitativo), se tomó en cuenta las siguientes técnicas:

a) Validez de instrumentos: Se realizó la valoración mediante juicio de expertos, siendo un total de 3 expertos del tema en investigación. Luego de obtener la calificación por parte de los expertos, se llevará a cabo ´por:

- Determinación de la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio, CVR) de Lawshe dada por:

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Donde:

n = Cantidad de especialistas que infieren que la pregunta está bien.

N = Cantidad de todos los especialistas

- Determinación de la validación de contenido usando el Coeficiente de V de Aiken, la cual se define:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)} = \frac{\sum_{i=1}^n s_i}{n(c - 1)}$$

Donde:

n = Cantidad de jueces

S = Suma de los s_i

s_i = Dato dado por el juez i

c = Datos en la escala de medición.

b) Confiabilidad de los instrumentos: Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para analizar la firmeza de los datos recogidos y poder confirmar la fiabilidad de los instrumentos. Se aplicó dicho coeficiente al 10% de la muestra participante y se procesó con el uso del paquete estadístico SPSS V25, Según George & Mallery (1995), infieren que el coeficiente de Alfa de Cronbach con datos menores a 0,5

confiabilidad no aceptable, datos entre 0,5 y 0,6 el grado de fiabilidad es pobre, datos entre 0,6 y 0,7 confiabilidad es aceptable; los obtenidos entre 0,7 y 0,8 confiabilidad es muy aceptable; los ubicados entre 0,8 y 0,9 confiabilidad es buena, y si son mayores a 0,9 confiabilidad excelente.

c) Para el análisis descriptivo se usó una matriz de puntuaciones de las dos variables, según la base de datos recolectada. También se elaboraron tablas de frecuencia y figuras estadísticas, las cuales fueron interpretadas a través del software Excel y SPSS versión 25.

d) Para el análisis inferencial se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov. Se usó para el procesamiento de los datos el programa computacional estadístico SPSS 25. Se evidencio que lo valores fueron no paramétricos y usamos la distribución estadística Tau-b de Kendal y Rho de Spearman.

3.5. Aspectos éticos

- Confidencialidad: Toda información recopilada será únicamente utilizada para los fines investigativos.
- Libre participación: Se motivó a los colaboradores sobre la importancia de la investigación, sin ejercer ningún tipo de presión.
- Anonimidad: Se mantendrá desde un inicio.

Así mismo se respetó los datos encontrados de la muestra. Se realizaron las citas bibliográficas correspondientes a través de la norma APA 6ta. Edición.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados

Los resultados fueron analizados según los objetivos establecidos en la presente. Se usó el coeficiente Tau-b de Kendall y Rho de Spearman para determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020. Para el análisis se aplicó un cuestionario por cada variable lo cual sirvió para la recopilación de la información, los resultados se muestran a continuación, mediante tablas y figuras estadísticas.

Tabla 5

Comparación de los puntajes obtenidos de las variables competencias directivas y gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

NIVELES	COMPETENCIAS DIRECTIVAS		GESTIÓN DEL CAMBIO	
	Nº	%	Nº	%
Muy deficiente	1	0.9	1	0.9
Deficiente	57	50.9	30	26.8
Regular	6	5.4	44	39.3
Buena	35	31.3	23	20.5
Muy buena	13	11.6	14	12.5
Total	112	100.0	112	100.0

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores de los IESTP.

Descripción

En la Tabla 5 se observa que el nivel predominante en la variable competencias directivas fue deficiente con 50.9%, seguido de nivel buena con 31.3%. Y en cuanto a la variable gestión del cambio fue regular con 39.3%, seguido por un 26.8% en nivel deficiente.

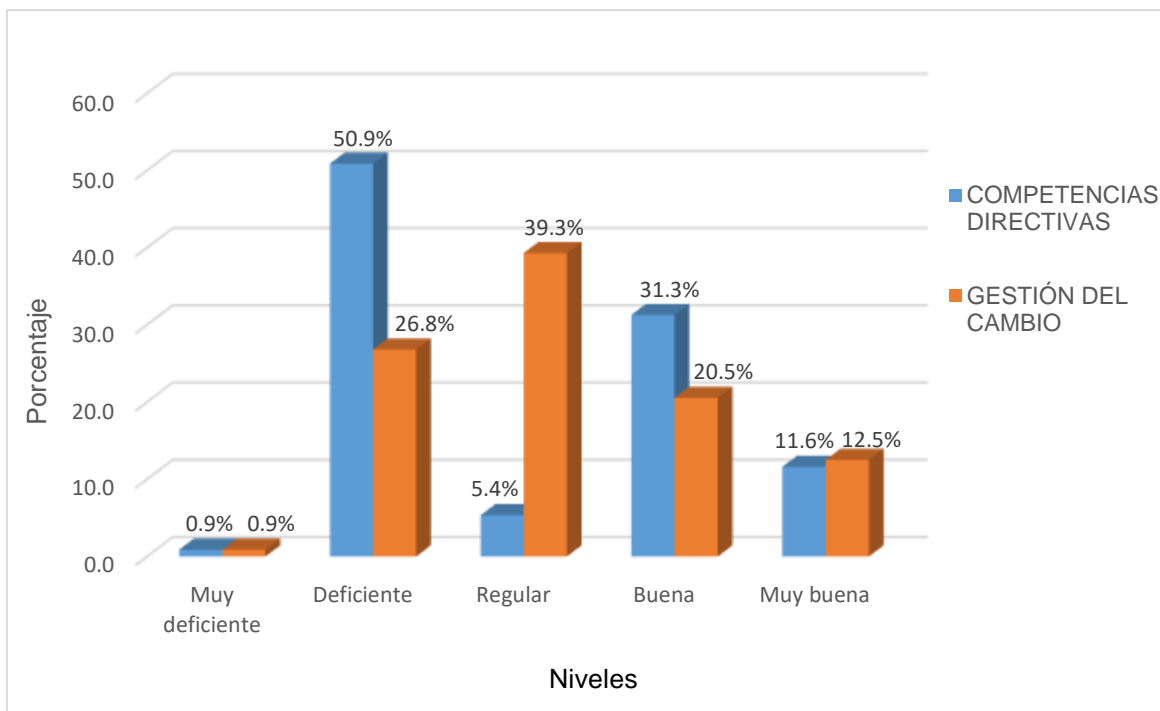


Figura 4. Puntajes obtenidos de las variables competencias directivas y gestión del cambio de los IESTP.

Fuente: Tabla 5

Tabla 6

Nivel de las dimensiones de las competencias directivas de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Competencias directivas	Orientación al conocimiento		Nivel de liderazgo		Nivel de comunicación		Valores éticos		Trabajo en equipo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy Deficiente	4	3.6	5	4.5	5	4.5	2	1.8	1	0.9
Deficiente	32	28.6	25	22.3	22	19.6	24	21.4	24	21.4
Regular	54	48.2	37	33.0	35	31.3	31	27.7	37	33.0
Buena	15	13.4	32	28.6	41	36.6	34	30.4	36	32.1
Muy buena	7	6.3	13	11.6	9	8.0	21	18.8	14	12.5
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Aplicación cuestionario competencias directivas a los servidores de los IESTP.

Descripción.

En la Tabla 6 se observa que el 48.2% de los servidores de los IESTP percibieron un nivel regular en la dimensión orientación al conocimiento, seguido del nivel deficiente con 28.6%; el 33% percibió regular nivel de liderazgo seguido de un 28.6% en nivel buena; el 36.6% percibieron buen nivel de comunicación, seguido del nivel regular con 31.3%; el 30.4% percibieron el nivel buena en cuanto a la dimensión valores éticos, seguido de 27.7% en nivel regular y para la dimensión trabajo en equipo percibieron 33% el nivel regular, seguido del nivel buena con 32.1%.

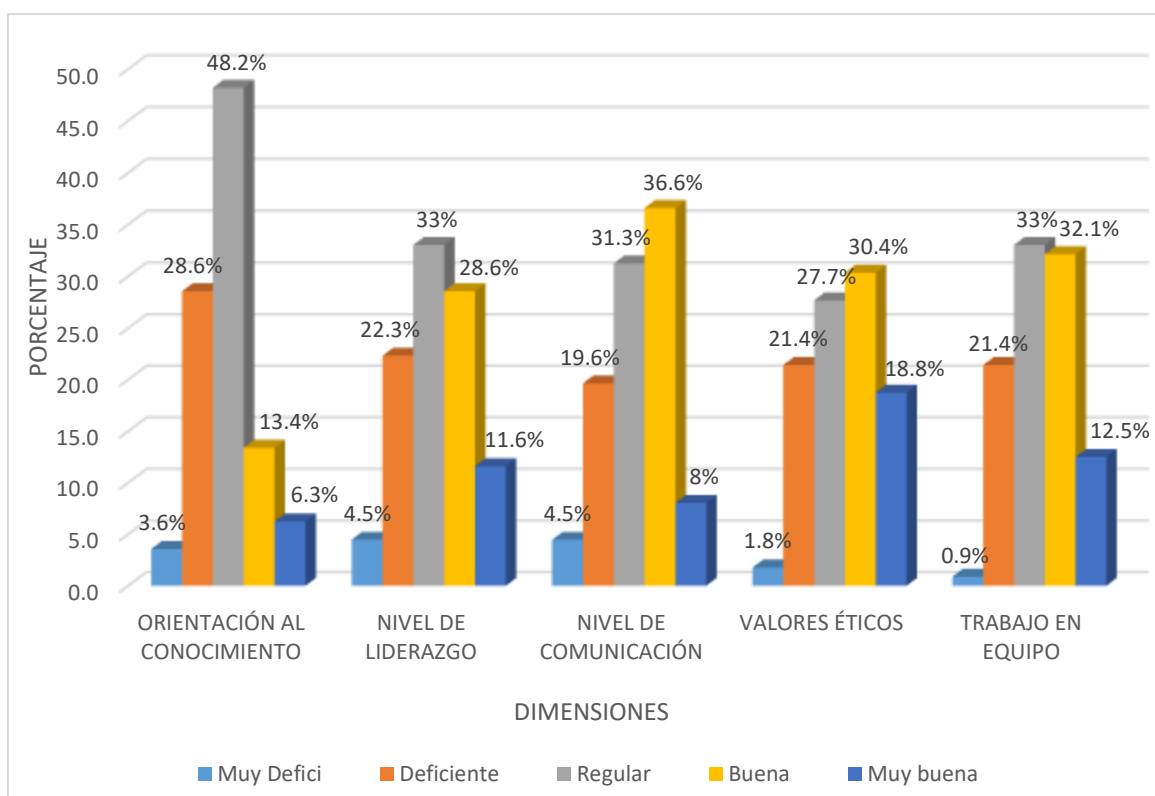


Figura 5 . Puntajes obtenidos de las dimensiones competencias directivas de los IESTP.

Fuente: Tabla 6

Tabla 7

Nivel de las dimensiones de la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

GESTIÓN DEL CAMBIO	Sentido de urgencia		Formación de coaliciones		Desarrollo de la visión clara		Comunicación de la visión		Eliminación de obstáculos		Aseguración de triunfos a corto plazo		Construcciones sobre el camino		Anclar el cambio en la cultura de la organización	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	5	4.5	5	4.5	11	9.8	11	9.8	11	9.8	6	5.4	3	2.7	12	10.7
Deficiente	32	28.6	36	32.1	30	26.8	32	28.6	29	25.9	28	25.0	27	24.1	21	18.8
Regular	31	27.7	33	29.5	29	25.9	41	36.6	40	35.7	48	42.9	47	42.0	40	35.7
Buena	36	32.1	26	23.2	33	29.5	13	11.6	22	19.6	18	16.1	21	18.8	25	22.3
Muy buena	8	7.1	12	10.7	9	8.0	15	13.4	10	8.9	12	10.7	14	12.5	14	12.5
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Aplicación cuestionario gestión del cambio a los servidores de los IESTP

Descripción.

En la Tabla 7 se observa que el 32.1% de los servidores de los IESTP percibieron un nivel buena en la dimensión sentido de urgencia, seguido del nivel deficiente con 28.6%; el 32.1% percibieron deficiente la dimensión Formación de coaliciones, seguido del nivel regular con 29.5%; el 29.5% en nivel buena la dimensión desarrollo de la visión clara seguido del nivel deficiente con 26.8%; el 36.6% percibieron regular comunicación de la visión, seguido de 28.6% en nivel deficiente; el 35.7% percibieron regular nivel en eliminación de obstáculos, seguido de 25.9% en nivel deficiente; el 42.9% percibieron regular aseguración de triunfos a corto plazo, seguido de

25% en nivel deficiente; el 42% percibieron regular construcciones sobre el camino, seguido del 24.1 en nivel deficiente; el 35.7% en nivel regular en cuanto a la dimensión anclar el cambio en la cultura de la organización, seguido del nivel buena con 22.3%.

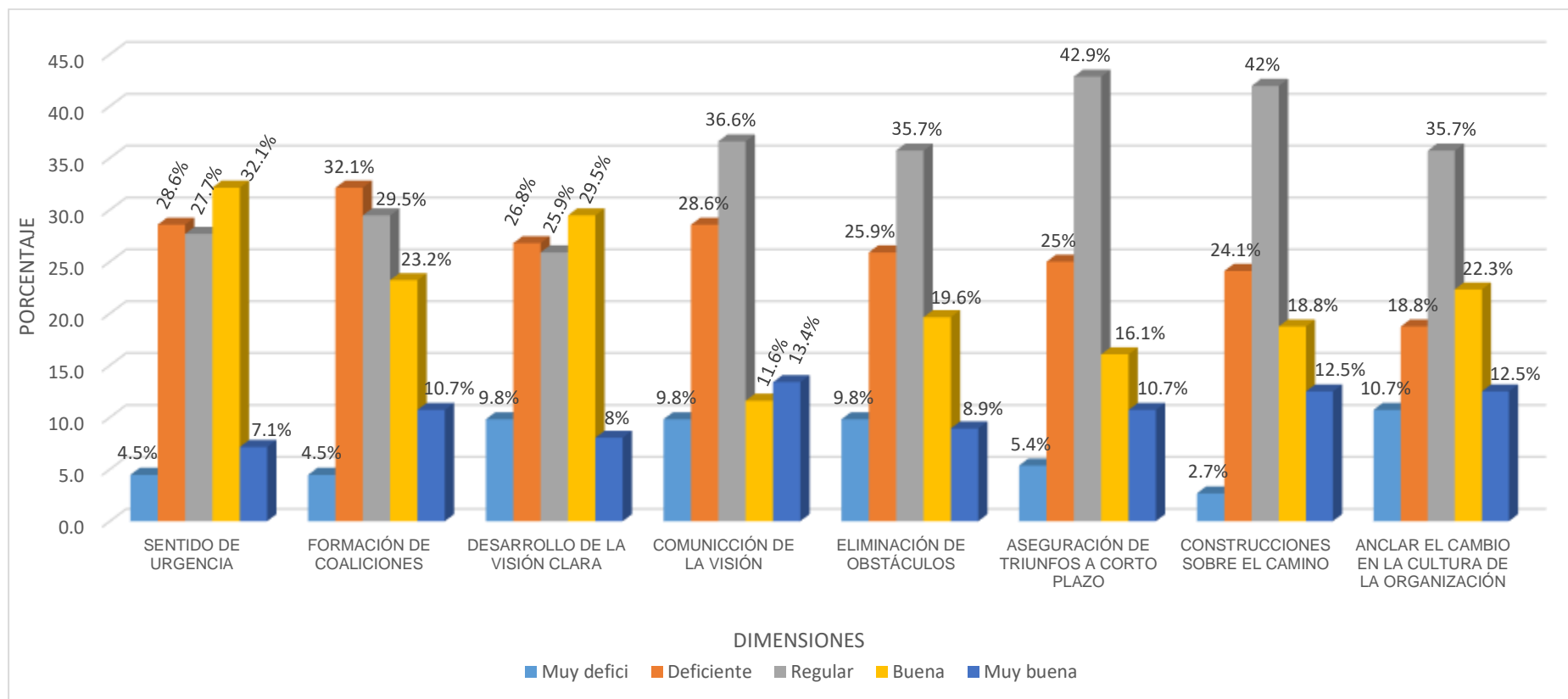


Figura 6. Puntajes obtenidos de las dimensiones gestión del cambio de los IESTP.

Fuente: Tabla 7

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 8

Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov de las competencias directivas y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

VARIABLES / DIMENSIONES	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Orientación al conocimiento	0.063	112	,200*
Nivel de liderazgo	0.102	112	0.006
Nivel de comunicación	0.090	112	0.027
Valores éticos	0.095	112	0.015
Trabajo en equipo	0.095	112	0.015
Competencias directivas	0.078	112	0.089
Sentido de urgencia	0.143	112	0.000
Formación de coaliciones	0.092	112	0.020
Desarrollo de la visión clara	0.112	112	0.002
Comunicación de la visión	0.085	112	0.046
Eliminación de obstáculos	0.112	112	0.002
Aseguración de triunfos a corto plazo	0.091	112	0.023
Construcciones sobre el camino	0.101	112	0.007
Anclar el cambio en la cultura de la organización	0.151	112	0.000
Gestión del cambio	0.069	112	,200*

Fuente: Cuestionario de competencias directivas y gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Descripción.

Según lo observado en la Tabla 8 se puede apreciar que se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para muestras mayores o iguales a 50 ($n \geq 50$) la cual se utiliza para probar la normalidad de los datos de las variables estudiadas, donde se muestra que los niveles de significancia son menores al 5% ($p < 0.05$), demostrándose que los datos se distribuyeron de forma no normal; por lo cual fue necesario aplicar la prueba no paramétrica de Rho de Spearman y el coeficiente de Tau-b de Kendall con la finalidad de determinar la relación entre ambas variables en estudio.

4.3. Contrastación de hipótesis

Hipótesis principal

Las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020.

Tabla 9

Las competencias directivas y su relación con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%
Deficiente	Recuento	1	24	23	9	0	57
	% del total	0.9%	21.4%	20.5%	8.0%	0.0%	50.9%
Regular	Recuento	0	0	6	0	0	6
	% del total	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%	0.0%	5.4%
Buena	Recuento	0	6	14	12	3	35
	% del total	0.0%	5.4%	12.5%	10.7%	2.7%	31.3%
Muy buena	Recuento	0	0	0	2	11	13
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	9.8%	11.6%
Total	Recuento	1	30	44	23	14	112
	% del total	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r)= 0.561**		Rho = 0.754**			p= 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario competencias directiva y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Descripción.

En la Tabla 9 se observa que un 21.4% de los encuestados percibieron un nivel deficiente en competencias directivas y gestión del cambio, seguido del nivel deficiente competencia directivas y regular gestión del cambio con un 20.5%. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.561, con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta). Por lo que se acepta la hipótesis.

Hipótesis derivadas

H1: La orientación al conocimiento se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Tabla 10

La orientación al conocimiento que emplea el directivo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

ORIENTACIÓN AL CONOCIMIENTO		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy Deficiente	N°	0	4	0	0	0	4
	%	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%
Deficiente	N°	0	14	13	5	0	32
	%	0.0%	12.5%	11.6%	4.5%	0.0%	28.6%
Regular	N°	1	12	27	11	3	54
	%	0.9%	10.7%	24.1%	9.8%	2.7%	48.2%
Buena	N°	0	0	4	7	4	15
	%	0.0%	0.0%	3.6%	6.3%	3.6%	13.4%
Muy buena	N°	0	0	0	0	7	7
	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	6.3%
Total	N°	1	30	44	23	14	112
	%	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r) = 0.497**		Rho = 0.674**			p= 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario orientación al conocimiento y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Descripción.

En la Tabla 10 se observa que un 24.1% de los encuestados percibieron un nivel regular orientación al conocimiento y gestión del cambio, el 12.5% en nivel deficiente orientación al conocimiento y gestión del cambio. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.497 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.674 (relación positiva moderada). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.

H2: El nivel de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Tabla 11

El nivel de liderazgo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

NIVEL DE LIDERAZGO		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy deficiente	Recuento	1	2	1	1	0	5
	% del total	0.9%	1.8%	0.9%	0.9%	0.0%	4.5%
Deficiente	Recuento	0	17	8	0	0	25
	% del total	0.0%	15.2%	7.1%	0.0%	0.0%	22.3%
Regular	Recuento	0	6	22	9	0	37
	% del total	0.0%	5.4%	19.6%	8.0%	0.0%	33.0%
Buena	Recuento	0	5	13	11	3	32
	% del total	0.0%	4.5%	11.6%	9.8%	2.7%	28.6%
Muy buena	Recuento	0	0	0	2	11	13
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	9.8%	11.6%
Total	Recuento	1	30	44	23	14	112
	% del total	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r) = 0.541**		Rho = 0.720**			p = 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario nivel de liderazgo y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Descripción.

En la Tabla 11 se observa que un 19.6% de los encuestados percibieron un nivel regular nivel de liderazgo y gestión del cambio y el 15.2% en nivel deficiente. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.541 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.720 (relación positiva alta). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.

H3: El nivel de comunicación se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Tabla 12

El nivel de comunicación y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

NIVEL DE COMUNICACIÓN		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy deficiente	Recuento	1	3	1	0	0	5
	% del total	0.9%	2.7%	0.9%	0.0%	0.0%	4.5%
Deficiente	Recuento	0	15	6	1	0	22
	% del total	0.0%	13.4%	5.4%	0.9%	0.0%	19.6%
Regular	Recuento	0	6	23	6	0	35
	% del total	0.0%	5.4%	20.5%	5.4%	0.0%	31.3%
Buena	Recuento	0	6	14	14	7	41
	% del total	0.0%	5.4%	12.5%	12.5%	6.3%	36.6%
Muy buena	Recuento	0	0	0	2	7	9
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	6.3%	8.0%
Total	Recuento	1	30	44	23	14	112
	% del total	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r)= 0.536**		Rho = 0.727**			p= 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario nivel de comunicación y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Descripción.

En la Tabla 12 se observa que un 20.5% de los encuestados percibieron regular nivel de comunicación y gestión del cambio y el 13.4% en nivel deficiente. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.536 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.727 (relación positiva alta). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.

H4: Los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Tabla 13

Valores éticos y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

VALORES ÉTICOS		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy deficiente	Recuento	0	0	2	0	0	2
	% del total	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%
Deficiente	Recuento	1	14	8	1	0	24
	% del total	0.9%	12.5%	7.1%	0.9%	0.0%	21.4%
Regular	Recuento	0	7	17	7	0	31
	% del total	0.0%	6.3%	15.2%	6.3%	0.0%	27.7%
Buena	Recuento	0	3	16	13	2	34
	% del total	0.0%	2.7%	14.3%	11.6%	1.8%	30.4%
Muy buena	Recuento	0	6	1	2	12	21
	% del total	0.0%	5.4%	0.9%	1.8%	10.7%	18.8%
Total	Recuento	1	30	44	23	14	112
	% del total	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r)= 0.435**		Rho = 0.559**			p= 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario valores éticos y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Descripción.

En la Tabla 13 se observa que un 15.2% de los encuestados percibieron un nivel regular valores éticos y gestión del cambio y el 14.3% en nivel buena la dimensión valores éticos y regular gestión del cambio. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.435 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.559 (relación positiva moderada). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.

H5: El trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Tabla 14

Trabajo en equipo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

TRABAJO EN EQUIPO		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%
Deficiente	Recuento	1	16	7	0	0	24
	% del total	0.9%	14.3%	6.3%	0.0%	0.0%	21.4%
Regular	Recuento	0	8	19	9	1	37
	% del total	0.0%	7.1%	17.0%	8.0%	0.9%	33.0%
Buena	Recuento	0	6	16	12	2	36
	% del total	0.0%	5.4%	14.3%	10.7%	1.8%	32.1%
Muy buena	Recuento	0	0	1	2	11	14
	% del total	0.0%	0.0%	0.9%	1.8%	9.8%	12.5%
Total	Recuento	1	30	44	23	14	112
	% del total	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r)= 0.486**		Rho = 0.658**			p= 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario valores éticos y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01).

Descripción.

En la Tabla 14 se observa que un 17% de los encuestados percibieron regular nivel de trabajo en equipo y gestión del cambio y el 14.3% en nivel deficiente. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.486 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.658 (relación positiva moderada). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.

Tabla 15

Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables competencias directiva y gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

RELACIÓN CAUSAL DE VARIABLES	TAU-B DE KENDALL	RHO DE SPEARMAN	PROBABILIDAD (P – VALOR)	DECISIÓN	SIGNIFICANCIA
Competencias directivas y gestión del cambio	0.561	0.754 (relación positiva alta)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación es positiva y muy significativa
Relación de las dimensiones de la variable competencias directivas con la variable gestión del cambio					
Dimensión orientación al conocimiento – gestión del cambio	0.497	0.674 (relación positiva moderada)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación es positiva y muy significativa
Dimensión nivel de liderazgo – gestión del cambio	0.541	0.720 (relación positiva alta)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación es positiva y muy significativa
Dimensión nivel de comunicación – gestión del cambio	0.536	0.727 (relación positiva alta)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación es positiva y muy significativa
Dimensión valores éticos – gestión del cambio	0.435	0.559 (relación positiva moderada)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación es positiva y muy significativa
Dimensión trabajo en equipo – gestión del cambio	0.486	0.658 (relación positiva moderada)	0.000<0.01	Se rechaza la Ho	La relación es positiva y muy significativa

Fuente: Tabla 9; Tabla 10; Tabla 11; Tabla 12; Tabla 13; Tabla 14

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Analizando los resultados de la tabla 5, se observó que el nivel que predomina en la variable competencias directivas de la muestra encuestada, es el nivel deficiente con un 50.9%. Estos resultados significan que el directivo demuestra desinterés por su crecimiento sino también por el de los demás miembros de la entidad, así mismo no posee las competencias principales para hacer cambiar de pensamientos y comportamientos de quienes tiene alrededor, no está logrando una adecuada comunicación para transmitir e intercambiar información, sentimientos e ideas, mucho menos está alcanzando logros compartidos y compromisos colectivos por equipos de trabajo, pudiéndose decir que los directivos no están mostrando el compromiso requerido para con los demás.

En contraste con la variable gestión del cambio, donde el nivel que predomina ligeramente es el regular con un 39.3%, seguido del nivel deficiente con un 26.8%, estos valores indican que el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir no está siendo el adecuado pues poco es lo que se hace para eliminar los obstáculos.

Analizando los datos de la tabla 9, se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.561, con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta), por lo que se puede determinar que las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, estos valores evidencian que los directivos poseen pocas competencias directivas, lo que quiere decir que no se está consiguiendo el crecimiento personal y profesional de cada integrante de las entidades. Corroborando lo dicho por Luján (2017), es indispensable contar con individuos que posean competencias directivas pues una

de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta de estas por parte de sus directivos o ejecutivos. Estos resultados son evaluados por la teoría de las organizaciones de concepción antropológica instaurada por Pérez López (2000), cuya esencia es la centralidad de la persona en la organización, abarcada ella en su totalidad, incluida su dimensión moral, es decir debe encontrar una auténtica escuela para el desarrollo de virtudes morales.

Analizando la tabla 10 se observó que la prueba Tau-b de Kendal es 0.497 con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.674 (relación positiva moderada), por lo que se puede determinar que la orientación al conocimiento se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, pudiéndose decir que se está presentando dificultades en las instituciones para encontrar información adecuada, así mismo no se usan bases de datos de lecciones aprendidas y mucho menos se está facilitando información relevante para implementar proyectos. Estos resultados son respaldados por Córdor (2017), refiere a que es necesario el desarrollo de las competencias profesionales, las cuales deberían estar integradas en sus funciones, para lo cual es importante que se fortalezcan las competencias directivas a través de capacitaciones. Estos resultados son evaluados por la teoría del conocimiento de Jurgen Habermas como se citó en García (2005), que infiere que el enfoque Habermasiano propone la teoría de los intereses directores del conocimiento que son orientaciones esenciales e intrínsecas a la reproducción y autoconstitución de la especie humana.

Analizando la tabla 11 se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.541 con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.720 (relación positiva alta), por lo que se puede determinar que el nivel de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. Lo cual quiere decir que la dirección

está repercutiendo en la participación activa de padres de familia, hay una falta de recompensas al buen desempeño del personal, falta promover totalmente el desarrollo y aplicación de trabajos alineados a la visión. Resultados respaldados por Contreras & Jiménez (2016), dice que cuando en una Institución existen características de liderazgo deseables este contribuye a potenciar el cambio al transcurrir el tiempo, pero se puede ver opacado por la abundancia de factores negativos de otros líderes. Estos resultados son evaluados por la teoría de los rasgos de García-Solarte (2015), enfocado en identificar las características personales que dan origen al líder, se suponía que un líder efectivo debía tener ciertas cualidades personales a las de otras personas; como inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio y autoconfianza, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad y madurez.

Analizando los datos de la tabla 12 se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.536 con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.727 (relación positiva alta), por lo que se puede determinar que el nivel de comunicación se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. Lo cual quiere decir que regularmente se está poniendo la atención debida a las sugerencias de los agentes educativos, pues los directivos poco consideran que las quejas advierten una deficiencia y oportunidad de mejora. Datos que concuerdan lo dicho por Luján (2017), dice que una adecuada comunicación favorece a los empleados a sentirse identificados con la entidad, no comunicar a donde se quiere llegar generará escaso compromiso, por lo cual es necesario empezar por uno mismo para incentivar el cambio en la organización. Se evalúa en la Teoría de comunicación organizacional de Neiva (2018), quien infiere que es el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan y difunden información relevante sobre los cambios de

manera interna y externa; la comunicación permite la creación y el intercambio de información, lo que les permite trabajar juntos y organizarse.

Analizando la tabla 13 se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.435 con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.559 (relación positiva moderada). Por lo que se puede determinar que los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. Lo que quiere decir que de manera regular se generan estructuras administrativas eficientes donde exista transparencia en las reglas de conducta fijadas en la institución. Lo que avala Aquino (2017), dice que el tener una estructura integradora tanto de recursos humanos como materiales y todo lo que se relacione con el sistema podrá hacer posible el buen funcionamiento de una organización. Son evaluados en la teoría de los valores de Scheler citado por Román (2011), que infiere que los valores son percibidos emocionalmente en virtud, fundamentalmente, de un acto de amor. Íntimamente relacionado con el concepto de valor está también el de persona, como valor de los valores.

Analizando los datos de la tabla 14 se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.486 con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.658 (relación positiva moderada), por lo que se puede determinar que el trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. Datos que quieren decir que para el logro de metas de aprendizaje la gestión con la participación organizada de los agentes educativos no se da del todo. Resultados respaldados por Gómez (2014), quien indica que el utilizar un modelo propuesto como herramienta para la intervención y planificación en la gestión de planes educativos ayudará a los directivos a articular los objetivos y lo que se espera que resulte con la capacidad de los recursos humanos. Se evalúa en la Teoría de relaciones humanas de Elton

Mayo (1932) citado por Castellero (2020), menciona que es propia de la psicología organizacional, donde dice que el elemento importante de toda organización es la parte humana y las interacciones que pueda provocar dentro de la organización.

Finalmente se considera la presente como un aporte muy importante pues su contribución servirá a otras investigaciones y está enmarcada en responder a los nuevos desafíos por los que atraviesan los directivos, el mejorar su gestión entendiendo lo importante que es desarrollar las competencias directivas que incentiven a aprender y crear habilidades que impulsen a hacer las cosas bien ante los desafíos del mundo cambiante en el que vivimos y por ende dentro de las Instituciones de Educación Superior Tecnológicas Públicas de la Región La Libertad.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinó que las competencias directivas se relacionan directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.561 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.754 (relación positiva alta), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

SEGUNDA: Se determinó que la orientación al conocimiento se relaciona directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.497 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.674 (relación positiva moderada), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

TERCERA: Se determinó que el nivel de liderazgo se relaciona directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en mérito al valor de Tau-b de Kendall de 0.541 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.720 (relación positiva alta), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

CUARTA: Se determinó que el nivel de comunicación se relaciona directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.536 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de

Spearman de 0.727 (relación positiva alta), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

QUINTA: Se determinó que los valores éticos se relacionan directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en mérito al valor de Tau-b de Kendall de 0.435 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.559 (relación positiva moderada), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

SEXTA: Se determinó que el trabajo en equipo se relaciona directa y muy significativamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.486 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.658 (relación positiva moderada), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Al Ministerio de Educación a través de las Gerencias Regionales de Educación a implementar programas de fortalecimiento de capacidades para directivos de Instituciones de Educación Superior Tecnológico Públicos para mejorar las competencias directivas y la gestión del cambio, lo cual repercutirá significativamente en los agentes educativos y metas establecidas.

SEGUNDA: A los directores de Instituciones de Educación Superior Tecnológico Públicos de la región La Libertad, se les recomienda promover el clima institucional favorable, enmarcado en la práctica de valores, relaciones interpersonales, manejo de habilidades blandas.

TERCERA: A los directores de Instituciones de Educación Superior Tecnológico Públicos de la región La Libertad, se les sugiere gestionar talleres donde expongan a los docentes, las metas educativas y explotar el trabajo en equipo e identificar las habilidades, capacidades de los equipos de trabajo para así poder aprovechar el talento humano y de igual manera difundir las metas establecidas con los demás agentes educativos, incentivando al involucramiento con padres de familia y docentes en beneficio del impulso educativo.

CUARTA: A los futuros investigadores de la Universidad San Martín de Porres, se les recomienda profundizar la investigación en lo referente a conductas particulares de los docentes, así mismo realizar investigaciones experimentales, que ayuden a profundizar más en el tema y así incrementar los conocimientos sobre las competencias directivas y la gestión del cambio en IESTP de otras regiones. Tomando en consideración que estos instrumentos validados podrían ser aplicados en otros niveles educativos (EBR, EBA, EBE).

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Agudelo, M., Chomali, E., & Suniaga, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*. Corporación Andina de Fomento.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Altbach, P., & de Wit, H. (2020, marzo 25). El impacto del coronavirus en la educación superior [Blog de educación]. *Distancia por tiempos*.
<https://educacion.nexos.com.mx/?p=2221>
- Amorós, A., & Tippelt, R. (2005). *Gestión del cambio y la innovación un reto de las organizaciones modernas*. InWEnt.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Aquino, M. (2017). *Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016*. 156.
- Barrientos, C., Silva, P., & Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Barlett, C. y Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.

- Calvo, Á., Campillo, M., García, J., Giménez, M., Linares, J., & Lorenzo, M. (2006). *Habilidades sociales para la mejora de la convivencia en los centros*. Dirección General de Formación Profesional e Innovación Educativa. <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Habilidades%20sociales%20para%20la%20mejora%20de%20la%20convivencia%20en%20los%20centros.pdf>
- Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. 19. https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Cardona2/publication/28234689_En_busca_de_las_competencias_directivas/links/5555b78c08aeaaff3bf4805d.pdf
- Cardoso Espinosa, E.O. (2019). Evaluación de las competencias directivas en los egresados de los Posgrados en Administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 281 - 308. <https://www.hipatiapress.com/hpjournals/index.php/remie/article/view/3456>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. 25.
- Castillero, O. (2020). La teoría X y la teoría Y de McGregfor. *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- CEPLAN, C. N. de P. (2016). *El Perú en los indicadores mundiales*. 2, 271.
- Chávez, L., y Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109-128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. 75.

- Cóndor, C. (2017). *Modelo de competencias integradas para directores de EBR en el marco de la modernización de la gestión pública* [Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4152/Condor%20%20Uceda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras, D. M. C., & Jiménez, L. F. J. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. 90.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós. <http://www.ntslibrary.com/PDF%20Books/7%20Habitos.pdf>
- Cruz, P., & Vega, G. (2001, agosto). *La gestión por competencias*. 54.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2008). *Metodología diseño muestral encuesta de consumo cultural-ECC-*.
- Diccionario ilustrado de la lengua española* Aristos. (2008). Editorial Ramón Sopena.
- Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas, n.º 013-2020-MINEDU (2020). https://www.documentosenred.com/5J4/RVM-013-2020-MINEDU_Aprueban-Lineamientos-Programa-Nacional-Formacion-Capacitacion-Directores-Subdirectores-IIEE_190564.pdf
- Escobar, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 25.
- Fuentelsaz, C. (2004). Calculo del tamaño de la muestra. *Matronas Profesión*, 5(18), 5 - 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6125940>

- García, J. (2005). La teoría del conocimiento de Jürgen Habermas. *Fundación Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=189606>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- George, D., & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Gestión. (2011, enero). *John Kotter: Liderazgo para un Entorno Cambiante* [Entrevista]. <https://www.gestion.com.do/ediciones/enero-2011/item/129-john-kotter-liderazgo-para-un-entorno-cambiante>
- Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile* (east=-70.64729; north=-33.50805100000001; name=Colegio King's School, San Bernardo, Santiago de Chile, Chile) [Phd, E.T.S.I. Agrónomos (UPM)]. <http://oa.upm.es/30946/>
- González, J. (2018). *Gestión del Director como Promotor del Cambio Comunitario en el Gerente de Aula*. 2, 23.
- Griffin, R., Moorhead, G., Treviño, M., Parres, V., García, C., & Romero, R. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. Cengage Learning.
- Ley general de Educación 28044*, (2003) (testimony of Gobierno Peruano). http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.). Cengage Learning.

<https://www.academia.edu/33885343/Administracion-11ed-Don-Hellriegel-S.-E.-Jackson-J.-W.-Slocum.pdf>

Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
http://docs.wixstatic.com/ugd/986864_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa3.pdf

Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Huancaruna Cubas, W. (2019). *Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018* [Universidad César Vallejo].
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/38077>

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ta Edición). México: Mc Graw Hill.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2020, abril 2). *El Coronavirus COVID-19 y la educación superior: Impacto y recomendaciones* – UNESCO-IESALC.
<https://www.iesalc.unesco.org/2020/04/02/el-coronavirus-covid-19-y-la-educacion-superior-impacto-y-recomendaciones/>

Izaguirre, R., Ramírez, H., Pérez, P., Estrada, E., Brizuela, E., & Pérez, E. (2009). Las competencias directivas: Una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección en salud. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*. *INFODIR*, 0(8).
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/363>

- Kotter, J. (2008). *Un sentido de urgencia*.
<https://recursos2puntocero.com/recursos/bibliotecav/LR-531UnSentidoDeUrgencia.pdf>
- Kotter, J. (2012). *El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter*.
<https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Editorial Alfa.
- Lindlof, T., & Copeland, B. (2018). *Qualitative Communication Research Methods* (Fourth edition). SAGE.
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 20(1), 311-322.
- Lozano, Z., & Izquierdo, S. (2014). Una educación orientada a la gestión del conocimiento en los docentes de las universidades privadas de Trujillo. *In Crescendo*, 5(1), 91-102. <https://doi.org/10.21895/increc.2014.v5n1.09>
- Luján, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia*, 4(2). <https://doi.org/10.18050/esp.2014>
- Luna, M. (2007). *Enfoques educativos—Modelo centrado en el desempeño—Que es una competencia*. <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
- Lusier, R. y Achua, Ch. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2da Edición). México: Thomson Learning.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas 2da edición*. Issuu.
https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_bert
- a

- Martínez, L. (2015). *Estilo de Liderazgo y gestión pedagógica en educación para el trabajo de Instituciones Educativas de la UGEL - Junín*. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Martínez, M., Hernández, M. del C., & Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 321. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i12.212>
- MINEDU. (2020, marzo). MINEDU explica cómo será la formación de los directivos de los colegios públicos del país. *EDUCACIONENRED.PE*. <https://noticia.educacionenred.pe/2020/01/minedu-explica-como-sera-formacion-directivos-colegios-publicos-pais-190884.html>
- Ministerio de universidades. (2020). *Reflexiones sobre criterios generales para la adaptación del sistema universitario español ante la pandemia del Covid-19, durante el curso 2019-2020*. https://www.madrimasd.org/uploads/adaptacion_del_sistema_universitario_espanol_a_la_crisis_sanitaria_del_covid-19.pdf
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones* [Universidad del Rosario]. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>
- Morote, L. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional de docentes en las instituciones educativas públicas del distrito de Acocro – Ayacucho, 2017* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo].

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28221/morote_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Neiva, F. (2018). *Comunicación organizacional: una mirada a la importancia de la comunicación interna*. Medios y periodismo, 18 (33), 61-73.
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005&lng=pt&tlng=pt.

News. (2020, marzo 18). Diez recomendaciones para estudiar a distancia durante la emergencia del coronavirus COVID-19. *Noticias ONU*.
<https://news.un.org/es/story/2020/03/1471342>

Noriega, C. (2015). *Programa de gestión del cambio para mejorar la gestión pedagógica en la Institución Educativa N°80036, La Esperanza-2015*. Universidad César Vallejo.

OECD. (2005). *The definition and selection of key competencies*.
<https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

Palazón, A (2014). Teoría del Cambio según Kurt Lewin. *La Gestión del cambio en positivo*. Recuperado de <https://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/>

Patrón, R. M. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Gestión de la educación*, 6(2), 1-18. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479>

Pereda, F., González, F., & López, T. (2015). *Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)*. 102, 28.

Pérez López, J.A. (2000). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.

- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Ramón, J. (2014). *Corrupción, ética y función pública en el Perú*. 22(41), 59-73.
- Ramos, C. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Ramos, G. (2019). *Competencias directivas en la DRE Callao 2019* [Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36741/Ramos_RGM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S., & Judge, T. (1999). *Comportamiento organizacional (15 edición)*. https://www.academia.edu/20446601/Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge_-_Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf0ep_nzq_g_2_
- Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Gestión de la educación*, 7(2), 20-42. <https://doi.org/10.15517/rge.v7i2.30600>
- Román, A. (2011). La huella de San Agustín en la ética de los valores de Scheler. *Fundación Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=189401>
- Sánchez, A., Marrero, C., & Martínez, C. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Centro de Información y Gestión Tecnológica*, 11(2), 1-14.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de Negocios*. 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

- Serrano, G. (2005). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias* (2da ed.). Ecoe ediciones.
http://200.7.170.212/portal/images/documentos/formacion_basada_competencias.pdf
- 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*, 5(5), 8.
- Vargas Montealegre, A.R. & García Ortiz, P.A. (2017). Competencias directivas, un reto para la educación superior. *Revista Academia & Virtualidad*, 10(1), 11-22.
<https://doi.org/10.18359/ravi.2088>
- Ventura, M. (2019). *Gestión del cambio administrativo en dos institutos superiores tecnológicos públicos del cono este-Lima 2018* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29411/Ventura_CME.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villegas, E. (2018). Habilidades directivas y su gestión en la supervivencia de las empresas familiares. *Universidad Tecnológica empresarial de Guayaquil*.
<http://biblioteca.uteg.edu.ec/bitstream/handle/123456789/244/HABILIDADES-DIRECTIVAS-Y-SU-GESTION-EN-LA-SUPERVIVENCIA-DE-LAS-EMPRESAS-FAMILIARES-CASO-GUAYABERAS-ORELLANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Whetten, D. A., Cameron, K. S., Pineda, L. E., & Pérez, A. D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación de México.
- Zermeño, L. O. (2014). *Competencias Directivas: Su Identificación Para Instituciones De Educación Superior (Directives Skills: Identification in a University)* (SSRN Scholarly Paper ID 2498601). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2498601>
- Zimmermann, A. (2000). *GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Caminos y herramientas* (2° Edición). ABYA-YALA. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala
- Zorrilla, S. (2015). *Introducción a la metodología de la investigación*. Ediciones Cal y Arena.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS DIRECTIVAS

**TITULO DE LA TESIS: Competencias directivas y la gestión del cambio de
Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, 2020.**

VARIABLE: Competencias directivas.					
DIMENSIÓN 1: Orientación al conocimiento					
INDICADORES	ÍTEMS	NUMERO DE ÍTEMS	PESO	ESCALA	INSTRUMENTO
Fuentes de adquisición de la información.	Conocen las fuentes para adquirir información pertinente y aplicarlo en cada capacitación de la institución educativa.	3		NUNCA CASI NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE	CUESTIONARIO
	Recopilan información de las normas vigentes e informan a los docentes.				
	Recopilan información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa.				
Almacenamiento del conocimiento	Tienen portales de internet, discos duros y discos compactos.	4			
	Tienen manuales de mejores prácticas y manuales de procesos.				
	Usan base datos de lecciones aprendidas.				
	Son recolectadas las experiencias de las profesionales obtenidas de las cotidianas labores y almacenadas en el depósito de conocimiento de la institución.				
Difusión de la información	Comparten información pertinente para fortalecer la práctica pedagógica docente.	4			
	Facilitan información relevante para implementar proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica.				
	Distribuyen la información vía E-mail, y acceden a la página Web de la institución.				
	Usan video conferencia para discutir las lecciones aprendidas				

	o por aprender.				
DIMENSIÓN 2: Nivel de liderazgo					
Gestor de cambio	Son capaces de aceptar riesgos creativos y adaptarse al cambio.	5		NUNCA CASI NUNCA A VECES	CUESTIONARIO
	Se orientan a la acción y continúan hasta lograrlo.				
	Constituyen a todo el personal en agente del cambio.				
	Dan alta prioridad a la capacitación y desarrollo de todo el personal.				
	Son capaces de generar ideas creativas y minimizar los temores en el trabajador.				
Poder de convencimiento	La influencia de la dirección es positiva para los docentes que emprendan metas para su desarrollo profesional.	2		CASI SIEMPRE SIEMPRE	
	Promueven y premian el desarrollo y aplicación de los trabajos alineados a la visión.				
Desempeño	La influencia de la dirección es directa en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.	5			
	La dirección influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.				
	Dirigen como ejecutar los proyectos para lograr los objetivos institucionales a mediano plazo.				
	Otorgan recompensas congruentes con el desempeño del personal.				
	Crean una cultura laboral promoviendo lealtades en toda la organización.				
Toma de decisiones	El director lidera actividades orientadas a la innovación pedagógica y planes de mejora.	2			
	Hacen planes para saber cómo cumplir con las fechas límites.				
DIMENSIÓN 3: Nivel de comunicación					
Intercambio de ideas	Propician la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	4			
	A los padres de familia les ponen atención oportuna a los pedidos y sugerencias que les hacen.				
	Respetan las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.				

	Informan en relación a las metas previstas, los avances y resultados de su gestión a la comunidad educativa.			NUNCA CASI NUNCA	CUESTIONARIO
Asertividad	Manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	5		A VECES	
	Propician un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.			CASI SIEMPRE	
	Consideran que las quejas son las que advierten una deficiencia y oportunidad de mejora.			SIEMPRE	
	Existe comunicación con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.				
	Fomentan la participación de todos los asistentes.				
DIMENSIÓN 4: Valores éticos					
Honestidad y transparencia	Comunican con honestidad las fuentes y recursos financieros obtenidos en la institución educativa.	4		NUNCA	CUESTIONARIO
	En la institución educativa realizan balances transparentes de las actividades económicas.			CASI NUNCA	
	Generan estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta fijadas en la institución.			A VECES	
	Explican con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.			CASI SIEMPRE	
Respeto y responsabilidad	Promueven entre los miembros de la institución un alto nivel de responsabilidad.	2		SIEMPRE	
	Con los docentes y padres de familia, respetan sus acuerdos y compromisos contraídos.				
Justicia y equidad	Son guiados por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.	1			
Imparcialidad y pertinencia	Tratan con equidad y cortesía a los padres de familia.	3			
	Tratan imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.				
	Adoptan como metodología de trabajo el compromiso,				

	pertinencia y satisfacción.				
DIMENSIÓN 5: Trabajo en equipo					
Generación de confianza	Promueven una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.	3		NUNCA CASI NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE	CUESTIONARIO
	Inspiran confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.				
	Informan con claridad sobre los resultados encontrados de los equipos de trabajo en función de las metas.				
Apoyo mutuo	Propician el apoyo mutuo entre los docentes, padres de familia y alumnos para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.	1			
Valor al compromiso	Para el logro de las metas de aprendizaje, gestionan la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad.	2			
	Nos sentimos comprometidos con la organización y compartimos la visión y misión institucional.				
Superación a las dificultades	Sostienen que los miembros del equipo tienen la capacidad de sobreponerse a las dificultades.	2			
	Conducen bien el equipo porque están disponibles a oír e interpretar.				

ANEXO 2

MATRIZ DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DEL CAMBIO

TÍTULO DE LA TESIS: Competencias directivas y la gestión del cambio de institutos de educación superior tecnológico público, 2020.

VARIABLE: Gestión del cambio					
DIMENSIÓN 1: Sentido de urgencia					
INDICADORES	ÍTEMS	NÚMERO DE ÍTEMS	PESO	ESCALAS	INSTRUMENTO
Potenciales amenazas	Identifican potenciales amenazas.	1		NUNCA CASI NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE	CUESTIONARIO
Refuerzo de conocimientos	Solicitan apoyo de expertos para reforzar sus argumentos.	1			
Desarrollo de escenarios de consecuencias	Desarrollan escenarios que muestran lo que podría suceder en el futuro.	1			
Diagnóstico de oportunidades	Examinan oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.	1			
Personas críticas y reflexivas	Inician debates honestos y dan razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.	1			
DIMENSIÓN 2: Formación de coaliciones					
Identificación de liderazgo	Identifican los verdaderos líderes de su organización.	1		NUNCA CASI NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE	CUESTIONARIO
Compromiso emocional	Son solicitados los compromisos emocionales.	1			
Trabajo en equipo	Trabajamos en equipo para la construcción del cambio.	2			
	Cuidan que todos los miembros sean valorados y tratados como parte integral del equipo.				
Debilidades y amenazas	Identifican áreas débiles dentro del equipo y se asegura de tener una buena mezcla de personas de diferentes áreas y niveles.	1			
DIMENSIÓN 3: Desarrollo de la visión clara					
Determinación de valores	Determinan los valores que son fundamentales para el cambio.	1		NUNCA CASI NUNCA	
Visión de futuro	Elaboramos un breve resumen que capture "lo que vemos"	1			

	como futuro de la institución.			A VECES	CUESTIONARIO
Estrategias para ejecutar la visión	Tenemos una estrategia para ejecutar la visión.	1		CASI SIEMPRE	
Entendimiento de la visión	Aseguran de que su coalición pueda describir la visión.	2		SIEMPRE	
	Practicamos la “declaración de la visión “a menudo.				
DIMENSIÓN 4: Comunicación de la visión					
Comunicación	Hablamos a menudo de la visión de cambio con el equipo de trabajo.	1		NUNCA	CUESTIONARIO
Predisposición	Responden abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.	1		CASI NUNCA	
Evaluación de la visión	Aplican una visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance.	1		A VECES	
				CASI SIEMPRE	
Modelo a seguir	Predicamos con el ejemplo.	1		SIEMPRE	
Identificación institucional	Favorecen la comunicación a la identificación del trabajador con la institución.	1			
DIMENSIÓN 5: Eliminación de obstáculos					
Identificación de líderes abiertos al cambio	Identifican o toman personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.	1		NUNCA	CUESTIONARIO
Consonancia con la visión	Estamos en consonancia con la visión, la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.	1		CASI NUNCA	
Plan de recompensas	Reconocen y recompensan a la gente que trabaja para el cambio.	1		A VECES	
Identificación de resistencia al cambio	Identifican a los sujetos que se resisten al cambio y les ayudan a visualizar que necesitan.	1		CASI SIEMPRE	
				SIEMPRE	
Medidas para eliminar barreras	Adoptamos medidas para eliminar las barreras (humanas o no).	1			
DIMENSIÓN 6: Aseguración de triunfos a corto plazo					
Proyectos de éxito	Buscamos proyectos de éxito logrado, para implementar sin apoyo de los críticos al cambio.	1		NUNCA	CUESTIONARIO
Costos de inversión	Las metas elegidas no son tempranas ni costosas, pues se justifica la inversión de cada proyecto.	1		CASI NUNCA	
Análisis de proyectos	Desarrollamos un análisis cuidadoso de los pros y contras	1		A VECES	

	de cada proyecto.			CASI SIEMPRE	
Reconocimiento al esfuerzo	Reconocemos el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.	1		SIEMPRE	
Sentimientos de logro	Fomentamos sentimientos de logro para tener un desempeño exitoso.	1			
DIMENSIÓN 7: Construcciones sobre el camino					
Análisis de oportunidades y amenazas	Analizamos qué salió bien y qué se necesita mejorar, después de cada victoria.	1			CUESTIONARIO
Fijación de metas	Fijan más metas para reaprovechar el esfuerzo que se ha logrado.	1		NUNCA	
Mejora continua	Aprendemos sobre Kaizen, el concepto de la mejora continua.	1		CASI NUNCA	
Nuevas ideas	Mantienen los conceptos frescos agregando más agentes y líderes del cambio.	1		A VECES	
Esfuerzos de confrontación	Gestionan los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.	1		CASI SIEMPRE	
				SIEMPRE	
DIMENSIÓN 8: Anclar el camino en la cultura de la empresa					
Comunicación de las oportunidades	Hablan acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.	1			CUESTIONARIO
Ideales y valores	Incluyen los ideales y valores del cambio cada vez que se contrata y entrena gente nueva.	2		NUNCA	
	Difunden y consolidan los valores de la cultura de la institución.		A VECES		
Reconocimiento de personal	Reconocen en público a los principales integrantes de la coalición de cambio original y se acuerden de sus contribuciones.	1		CASI SIEMPRE	
Planificación de liderazgo	Crean planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.	1		SIEMPRE	

ANEXO 3

MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

MUESTRA	ORIENTACIÓN AL CONOCIMIENTO		NIVEL DE LIDERAZGO		NIVEL DE COMUNICACIÓN		VALORES ÉTICOS		TRABAJO EN EQUIPO		TOTAL	NIVEL
	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL		
1	42	Buena	53	Buena	35	Buena	39	Buena	25	Regular	194	Buena
2	53	Muy buena	65	Muy buena	43	Muy buena	50	Muy buena	37	Muy buena	248	Muy buena
3	50	Buena	59	Buena	41	Muy buena	50	Muy buena	35	Muy buena	235	Muy buena
4	44	Buena	61	Muy buena	39	Muy buena	45	Muy buena	38	Muy buena	227	Muy buena
5	46	Buena	61	Muy buena	39	Muy buena	45	Muy buena	38	Muy buena	229	Muy buena
6	39	Regular	55	Buena	32	Buena	37	Buena	30	Buena	193	Buena
7	32	Regular	57	Buena	35	Buena	46	Muy buena	39	Muy buena	209	Buena
8	40	Regular	48	Regular	31	Regular	34	Regular	28	Regular	181	Regular
9	31	Deficiente	35	Deficiente	23	Deficiente	26	Deficiente	24	Regular	139	Regular
10	42	Buena	49	Buena	33	Buena	35	Buena	29	Buena	188	Buena
11	25	Deficiente	36	Deficiente	20	Deficiente	21	Deficiente	21	Deficiente	123	Deficiente
12	37	Regular	50	Buena	30	Regular	27	Regular	24	Regular	168	Regular
13	31	Deficiente	39	Regular	27	Regular	26	Deficiente	27	Regular	150	Regular
14	31	Deficiente	37	Deficiente	28	Regular	29	Regular	24	Regular	149	Regular
15	38	Regular	49	Buena	36	Buena	39	Buena	28	Regular	190	Buena
16	40	Regular	52	Buena	34	Buena	42	Buena	30	Buena	198	Buena
17	32	Regular	36	Deficiente	25	Regular	20	Deficiente	18	Deficiente	131	Deficiente

18	43	Buena	49	Buena	30	Regular	37	Buena	31	Buena	190	Buena
19	39	Regular	48	Regular	31	Regular	34	Regular	28	Regular	180	Regular
20	46	Buena	60	Muy buena	39	Muy buena	45	Muy buena	36	Muy buena	226	Muy buena
21	25	Deficiente	23	Muy deficiente	16	Muy deficiente	15	Muy deficiente	13	Muy deficiente	92	Muy deficiente
22	25	Deficiente	33	Deficiente	17	Deficiente	16	Muy deficiente	18	Deficiente	109	Deficiente
23	34	Regular	51	Buena	34	Buena	46	Muy buena	32	Buena	197	Buena
24	28	Deficiente	48	Regular	31	Regular	46	Muy buena	32	Buena	185	Buena
25	32	Regular	49	Buena	32	Buena	46	Muy buena	32	Buena	191	Buena
26	38	Regular	61	Muy buena	41	Muy buena	50	Muy buena	35	Muy buena	225	Muy buena
27	30	Deficiente	49	Buena	32	Buena	46	Muy buena	32	Buena	189	Buena
28	32	Regular	53	Buena	35	Buena	42	Buena	33	Buena	195	Buena
29	28	Deficiente	48	Regular	31	Regular	46	Muy buena	32	Buena	185	Buena
30	32	Regular	26	Deficiente	20	Deficiente	23	Deficiente	17	Deficiente	118	Deficiente
31	36	Regular	30	Deficiente	23	Deficiente	24	Deficiente	17	Deficiente	130	Deficiente
32	32	Regular	49	Buena	32	Buena	46	Muy buena	32	Buena	191	Buena
33	34	Regular	32	Deficiente	23	Deficiente	25	Deficiente	17	Deficiente	131	Deficiente
34	37	Regular	33	Deficiente	24	Deficiente	25	Deficiente	18	Deficiente	137	Deficiente
35	50	Buena	65	Muy buena	42	Muy buena	50	Muy buena	40	Muy buena	247	Muy buena
36	47	Buena	55	Buena	35	Buena	40	Buena	32	Buena	209	Buena
37	54	Muy buena	62	Muy buena	35	Buena	47	Muy buena	39	Muy buena	237	Muy buena

38	54	Muy buena	66	Muy buena	36	Buena	47	Muy buena	40	Muy buena	243	Muy buena
39	46	Buena	70	Muy buena	34	Buena	41	Buena	32	Buena	223	Buena
40	58	Muy buena	70	Muy buena	42	Muy buena	50	Muy buena	40	Muy buena	260	Muy buena
41	55	Muy buena	64	Muy buena	36	Buena	50	Muy buena	40	Muy buena	245	Muy buena
42	58	Muy buena	69	Muy buena	39	Muy buena	50	Muy buena	40	Muy buena	256	Muy buena
43	52	Muy buena	61	Muy buena	38	Buena	49	Muy buena	40	Muy buena	240	Muy buena
44	41	Regular	52	Buena	32	Buena	36	Buena	34	Buena	195	Buena
45	41	Regular	51	Buena	36	Buena	44	Muy buena	30	Buena	202	Buena
46	39	Regular	50	Buena	32	Buena	36	Buena	34	Buena	191	Buena
47	45	Regular	51	Regular	36	Regular	44	Buena	37	Buena	213	Deficiente
48	42	Regular	50	Regular	36	Regular	38	Regular	34	Regular	200	Deficiente
49	39	Deficiente	55	Regular	34	Regular	34	Deficiente	30	Regular	192	Deficiente
50	37	Deficiente	49	Regular	31	Deficiente	38	Regular	34	Regular	189	Deficiente
51	42	Regular	59	Regular	43	Buena	50	Buena	32	Regular	226	Buena
52	37	Deficiente	53	Regular	37	Regular	38	Regular	30	Regular	195	Deficiente
53	53	Buena	59	Regular	39	Buena	49	Buena	40	Buena	240	Buena
54	44	Regular	53	Regular	32	Regular	38	Regular	30	Regular	197	Deficiente
55	51	Regular	58	Regular	32	Regular	35	Regular	27	Deficiente	203	Deficiente
56	40	Deficiente	54	Regular	35	Regular	42	Regular	32	Regular	203	Deficiente
57	27	Muy Deficiente	49	Regular	35	Regular	39	Regular	31	Regular	181	Deficiente
58	44	Regular	39	Deficiente	26	Deficiente	34	Deficiente	25	Deficiente	168	Deficiente
59	34	Deficiente	42	Deficiente	28	Deficiente	29	Deficiente	24	Deficiente	157	Deficiente
60	36	Deficiente	42	Deficiente	28	Deficiente	29	Deficiente	24	Deficiente	159	Deficiente

61	38	Deficiente	45	Deficiente	33	Regular	36	Regular	29	Regular	181	Deficiente
62	36	Deficiente	45	Deficiente	29	Deficiente	37	Regular	31	Regular	178	Deficiente
63	29	Muy Deficiente	40	Deficiente	28	Deficiente	37	Regular	28	Deficiente	162	Deficiente
64	41	Deficiente	60	Buena	40	Buena	46	Buena	34	Regular	221	Deficiente
65	39	Deficiente	47	Deficiente	31	Deficiente	45	Buena	32	Regular	194	Deficiente
66	39	Deficiente	60	Buena	41	Buena	42	Regular	34	Regular	216	Deficiente
67	50	Regular	66	Buena	45	Buena	49	Buena	36	Buena	246	Buena
68	38	Deficiente	44	Deficiente	27	Deficiente	30	Deficiente	26	Deficiente	165	Deficiente
69	45	Regular	34	Muy deficiente	23	Muy deficiente	27	Deficiente	22	Deficiente	151	Deficiente
70	46	Regular	54	Regular	31	Deficiente	35	Regular	29	Regular	195	Deficiente
71	45	Regular	53	Regular	39	Buena	43	Buena	32	Regular	212	Deficiente
72	42	Regular	53	Regular	35	Regular	41	Regular	32	Regular	203	Deficiente
73	49	Regular	58	Regular	39	Buena	45	Buena	38	Buena	229	Buena
74	43	Regular	48	Deficiente	32	Regular	43	Buena	32	Regular	198	Deficiente
75	48	Regular	64	Buena	38	Regular	43	Buena	39	Buena	232	Buena
76	45	Regular	54	Regular	35	Regular	41	Regular	32	Regular	207	Deficiente
77	51	Regular	58	Regular	39	Buena	44	Buena	34	Regular	226	Buena
78	48	Regular	64	Buena	38	Regular	43	Buena	39	Buena	232	Buena
79	49	Regular	58	Regular	39	Buena	46	Buena	38	Buena	230	Buena
80	51	Regular	52	Regular	35	Regular	46	Buena	33	Regular	217	Deficiente
81	44	Regular	52	Regular	38	Regular	41	Regular	32	Regular	207	Deficiente
82	47	Regular	56	Regular	41	Buena	39	Regular	35	Buena	218	Deficiente
83	53	Buena	69	Buena	44	Buena	50	Buena	40	Buena	256	Buena
84	52	Buena	66	Buena	41	Buena	45	Buena	36	Buena	240	Buena
85	47	Regular	57	Regular	38	Regular	41	Regular	35	Buena	218	Deficiente
86	41	Deficiente	52	Regular	38	Regular	41	Regular	35	Buena	207	Deficiente
87	50	Regular	60	Buena	40	Buena	47	Buena	31	Regular	228	Buena

88	37	Deficiente	37	Muy deficiente	31	Deficiente	35	Regular	30	Regular	170	Deficiente
89	45	Regular	51	Regular	32	Regular	31	Deficiente	35	Buena	194	Deficiente
90	32	Deficiente	49	Regular	33	Regular	36	Regular	35	Buena	185	Deficiente
91	59	Buena	62	Buena	42	Buena	44	Buena	38	Buena	245	Buena
92	48	Regular	52	Regular	39	Buena	39	Regular	38	Buena	216	Deficiente
93	39	Deficiente	45	Deficiente	32	Regular	32	Deficiente	28	Deficiente	176	Deficiente
94	52	Buena	64	Buena	39	Buena	47	Buena	38	Buena	240	Buena
95	47	Regular	55	Regular	33	Regular	38	Regular	29	Regular	202	Deficiente
96	49	Regular	62	Buena	40	Buena	45	Buena	37	Buena	233	Buena
97	42	Regular	56	Regular	32	Regular	35	Regular	28	Deficiente	193	Deficiente
98	35	Deficiente	40	Deficiente	30	Deficiente	34	Deficiente	30	Regular	169	Deficiente
99	45	Regular	52	Regular	38	Regular	37	Regular	32	Regular	204	Deficiente
100	36	Deficiente	50	Regular	30	Deficiente	34	Deficiente	27	Deficiente	177	Deficiente
101	46	Regular	56	Regular	40	Buena	45	Buena	30	Regular	217	Deficiente
102	33	Deficiente	50	Regular	35	Regular	36	Regular	31	Regular	185	Deficiente
103	42	Regular	46	Deficiente	22	Muy deficiente	29	Deficiente	23	Deficiente	162	Deficiente
104	50	Regular	60	Buena	39	Buena	42	Regular	27	Deficiente	218	Deficiente
105	39	Deficiente	41	Deficiente	27	Deficiente	27	Deficiente	25	Deficiente	159	Deficiente
106	47	Regular	64	Buena	44	Buena	49	Buena	38	Buena	242	Buena
107	30	Muy Deficiente	34	Muy deficiente	23	Muy deficiente	34	Deficiente	27	Deficiente	148	Deficiente
108	30	Muy Deficiente	34	Muy deficiente	23	Muy deficiente	34	Deficiente	27	Deficiente	148	Deficiente
109	39	Deficiente	41	Deficiente	27	Deficiente	27	Deficiente	25	Deficiente	159	Deficiente
110	39	Deficiente	45	Deficiente	34	Regular	40	Regular	31	Regular	189	Deficiente
111	39	Deficiente	41	Deficiente	27	Deficiente	27	Deficiente	25	Deficiente	159	Deficiente
112	47	Regular	64	Buena	44	Buena	49	Buena	38	Buena	242	Buena

ANEXO 4

MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO

MUESTRA	SENTIDO DE URGENCIA		FORMACIÓN DE COALICIONES		DESARROLLO DE LA VISIÓN CLARA		COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN		ELIMINACIÓN DE OBSTÁCULOS		ASEGURACIÓN DE TRIUNFOS A CORTO PLAZO		CONSTRUCCIONES SOBRE EL CAMINO		ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN		TOTAL	NIVEL
	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL	SUB TOTAL	NIVEL		
1	16	Regular	20	Buena	19	Buena	19	Buena	20	Buena	18	Buena	17	Regular	19	Buena	148	Buena
2	22	Muy buena	23	Muy buena	21	Buena	24	Muy buena	23	Muy buena	25	Muy buena	22	Muy buena	23	Muy buena	183	Muy buena
3	17	Regular	19	Buena	18	Buena	22	Muy buena	15	Regular	16	Regular	20	Buena	17	Regular	144	Buena
4	19	Buena	22	Muy buena	21	Buena	22	Muy buena	21	Buena	21	Buena	22	Muy buena	22	Muy buena	170	Muy buena
5	19	Buena	22	Muy buena	21	Buena	22	Muy buena	21	Buena	21	Buena	22	Muy buena	22	Muy buena	170	Muy buena
6	18	Buena	17	Regular	19	Buena	17	Regular	15	Regular	20	Buena	18	Buena	18	Buena	142	Buena
7	16	Regular	21	Buena	17	Regular	19	Buena	15	Regular	15	Regular	14	Regular	18	Buena	135	Regular
8	17	Regular	17	Regular	17	Regular	14	Regular	17	Regular	13	Deficiente	17	Regular	17	Regular	129	Regular
9	18	Buena	12	Deficiente	13	Deficiente	13	Deficiente	18	Buena	17	Regular	14	Regular	13	Deficiente	118	Regular
10	17	Regular	17	Regular	17	Regular	14	Regular	17	Regular	13	Deficiente	17	Regular	17	Regular	129	Regular
11	18	Buena	16	Regular	14	Regular	17	Regular	17	Regular	15	Regular	16	Regular	17	Regular	130	Regular
12	18	Buena	16	Regular	14	Regular	17	Regular	17	Regular	15	Regular	16	Regular	17	Regular	130	Regular
13	18	Buena	16	Regular	14	Regular	17	Regular	17	Regular	15	Regular	16	Regular	17	Regular	130	Regular
14	18	Buena	12	Deficiente	13	Deficiente	13	Deficiente	18	Buena	17	Regular	14	Regular	13	Deficiente	118	Regular
15	19	Buena	20	Buena	21	Buena	25	Muy buena	22	Muy buena	23	Muy buena	24	Muy buena	25	Muy buena	179	Muy buena

16	19	Buena	20	Buena	21	Buena	25	Muy buena	22	Muy buena	23	Muy buena	24	Muy buena	25	Muy buena	179	Muy buena
17	18	Buena	12	Deficiente	13	Deficiente	13	Deficiente	18	Buena	17	Regular	14	Regular	13	Deficiente	118	Regular
18	17	Regular	17	Regular	17	Regular	14	Regular	17	Regular	13	Deficiente	17	Regular	17	Regular	129	Regular
19	17	Regular	17	Regular	17	Regular	14	Regular	17	Regular	13	Deficiente	17	Regular	17	Regular	129	Regular
20	19	Buena	20	Buena	21	Buena	25	Muy buena	22	Muy buena	23	Muy buena	24	Muy buena	25	Muy buena	179	Muy buena
21	18	Buena	12	Deficiente	13	Deficiente	13	Deficiente	18	Buena	17	Regular	14	Regular	13	Deficiente	118	Regular
22	18	Buena	16	Regular	14	Regular	17	Regular	17	Regular	15	Regular	16	Regular	17	Regular	130	Regular
23	11	Deficiente	11	Deficiente	11	Deficiente	11	Deficiente	10	Deficiente	12	Deficiente	11	Deficiente	7	Muy deficiente	84	Deficiente
24	10	Deficiente	10	Deficiente	9	Muy deficiente	8	Muy deficiente	9	Muy deficiente	10	Deficiente	11	Deficiente	7	Muy deficiente	74	Deficiente
25	10	Deficiente	10	Deficiente	9	Muy deficiente	8	Muy deficiente	9	Muy deficiente	10	Deficiente	11	Deficiente	7	Muy deficiente	74	Deficiente
26	21	Buena	22	Muy buena	22	Muy buena	21	Buena	11	Deficiente	22	Muy buena	23	Muy buena	22	Muy buena	164	Buena
27	10	Deficiente	10	Deficiente	9	Muy deficiente	8	Muy deficiente	9	Muy deficiente	10	Deficiente	11	Deficiente	7	Muy deficiente	74	Deficiente
28	15	Regular	19	Buena	18	Buena	15	Regular	11	Deficiente	16	Regular	19	Buena	16	Regular	129	Regular
29	10	Deficiente	11	Deficiente	9	Muy deficiente	11	Deficiente	10	Deficiente	11	Deficiente	12	Deficiente	9	Muy deficiente	83	Deficiente
30	10	Deficiente	11	Deficiente	9	Muy deficiente	8	Muy deficiente	9	Muy deficiente	10	Deficiente	11	Deficiente	7	Muy deficiente	75	Deficiente
31	10	Deficiente	11	Deficiente	9	Muy deficiente	8	Muy deficiente	9	Muy deficiente	10	Deficiente	11	Deficiente	7	Muy deficiente	75	Deficiente
32	11	Deficiente	12	Deficiente	11	Deficiente	14	Regular	10	Deficiente	11	Deficiente	12	Deficiente	9	Muy deficiente	90	Deficiente

33	11	Deficiente	12	Deficiente	11	Deficiente	11	Deficiente	10	Deficiente	12	Deficiente	12	Deficiente	9	Muy deficiente	88	Deficiente
34	13	Deficiente	13	Deficiente	11	Deficiente	11	Deficiente	10	Deficiente	12	Deficiente	12	Deficiente	10	Deficiente	92	Deficiente
35	25	Muy buena	22	Muy buena	25	Muy buena	22	Muy buena	22	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	191	Muy buena
36	20	Buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	160	Buena
37	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	23	Muy buena	23	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	196	Muy buena
38	25	Muy buena	22	Muy buena	25	Muy buena	23	Muy buena	21	Buena	25	Muy buena	25	Muy buena	23	Muy buena	189	Muy buena
39	20	Buena	20	Buena	20	Buena	23	Muy buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	163	Buena
40	20	Buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	195	Muy buena
41	25	Muy buena	25	Muy buena	23	Muy buena	24	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	197	Muy buena
42	24	Muy buena	25	Muy buena	23	Muy buena	24	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	196	Muy buena
43	21	Buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	25	Muy buena	22	Muy buena	24	Muy buena	25	Muy buena	192	Muy buena
44	22	Muy buena	18	Buena	20	Buena	18	Buena	17	Regular	18	Buena	19	Buena	17	Regular	149	Buena
45	25	Muy buena	24	Muy buena	24	Muy buena	20	Buena	20	Buena	20	Buena	21	Buena	20	Buena	174	Muy buena
46	17	Regular	18	Buena	18	Buena	20	Buena	19	Buena	18	Buena	18	Buena	19	Buena	147	Buena
47	22	Buena	18	Regular	20	Regular	18	Regular	17	Deficiente	18	Regular	19	Regular	17	Deficiente	149	Regular
48	25	Buena	24	Buena	24	Buena	20	Regular	20	Regular	20	Regular	21	Regular	20	Regular	174	Buena
49	25	Buena	24	Buena	24	Buena	20	Regular	20	Regular	20	Regular	21	Regular	20	Regular	174	Buena
50	22	Buena	18	Regular	20	Regular	18	Regular	17	Deficiente	18	Regular	19	Regular	17	Deficiente	149	Regular
51	18	Regular	25	Buena	23	Buena	23	Buena	22	Buena	21	Regular	21	Regular	22	Buena	175	Buena
52	21	Regular	23	Buena	21	Regular	22	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	179	Buena
53	22	Buena	25	Buena	23	Buena	21	Regular	25	Buena	24	Buena	25	Buena	25	Buena	190	Buena
54	19	Regular	20	Regular	21	Regular	19	Regular	17	Deficiente	19	Regular	20	Regular	20	Regular	155	Regular

55	16	Deficiente	17	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	123	Deficiente
56	17	Deficiente	18	Regular	19	Regular	18	Regular	18	Regular	17	Deficiente	15	Deficiente	20	Regular	142	Regular
57	10	Muy deficiente	19	Regular	19	Regular	15	Deficiente	17	Deficiente	12	Muy deficiente	15	Deficiente	12	Muy deficiente	119	Deficiente
58	16	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	12	Muy deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	14	Deficiente	117	Deficiente
59	16	Deficiente	15	Deficiente	16	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	20	Regular	18	Regular	18	Regular	133	Deficiente
60	16	Deficiente	15	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	15	Deficiente	20	Regular	18	Regular	18	Regular	134	Deficiente
61	17	Deficiente	14	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	14	Deficiente	18	Regular	14	Deficiente	16	Deficiente	125	Deficiente
62	17	Deficiente	14	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	14	Deficiente	18	Regular	14	Deficiente	16	Deficiente	125	Deficiente
63	17	Deficiente	14	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	14	Deficiente	18	Regular	14	Deficiente	16	Deficiente	125	Deficiente
64	13	Muy deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	16	Deficiente	15	Deficiente	19	Regular	16	Deficiente	15	Deficiente	124	Deficiente
65	16	Deficiente	18	Regular	15	Deficiente	17	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	17	Deficiente	128	Deficiente
66	19	Regular	23	Buena	19	Regular	19	Regular	21	Regular	24	Buena	22	Buena	24	Buena	171	Buena
67	19	Regular	23	Buena	20	Regular	23	Buena	22	Buena	24	Buena	24	Buena	21	Regular	176	Buena
68	15	Deficiente	16	Deficiente	17	Deficiente	16	Deficiente	15	Deficiente	15	Deficiente	17	Deficiente	18	Regular	129	Deficiente
69	13	Muy deficiente	15	Deficiente	7	Muy deficiente	10	Muy deficiente	15	Deficiente	16	Deficiente	14	Deficiente	12	Muy deficiente	102	Muy deficiente
70	17	Deficiente	15	Deficiente	18	Regular	13	Muy deficiente	11	Muy deficiente	17	Deficiente	13	Muy deficiente	14	Deficiente	118	Deficiente
71	22	Buena	17	Deficiente	23	Buena	20	Regular	23	Buena	19	Regular	16	Deficiente	22	Buena	162	Regular
72	22	Buena	17	Deficiente	23	Buena	20	Regular	23	Buena	19	Regular	16	Deficiente	22	Buena	162	Regular

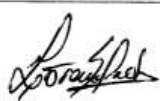
73	22	Buena	17	Deficiente	23	Buena	20	Regular	23	Buena	19	Regular	16	Deficiente	22	Buena	162	Regular
74	17	Deficiente	17	Deficiente	21	Regular	17	Deficiente	21	Regular	19	Regular	18	Regular	20	Regular	150	Regular
75	19	Regular	17	Deficiente	19	Regular	19	Regular	14	Deficiente	19	Regular	19	Regular	19	Regular	145	Regular
76	17	Deficiente	17	Deficiente	17	Deficiente	17	Deficiente	18	Regular	20	Regular	18	Regular	18	Regular	142	Regular
77	20	Regular	19	Regular	22	Buena	16	Deficiente	18	Regular	17	Deficiente	19	Regular	20	Regular	151	Regular
78	19	Regular	17	Deficiente	19	Regular	19	Regular	14	Deficiente	19	Regular	19	Regular	19	Regular	145	Regular
79	20	Regular	19	Regular	22	Buena	16	Deficiente	18	Regular	17	Deficiente	19	Regular	20	Regular	151	Regular
80	22	Buena	22	Buena	22	Buena	21	Regular	21	Regular	21	Regular	23	Buena	23	Buena	175	Buena
81	20	Regular	20	Regular	20	Regular	19	Regular	20	Regular	16	Deficiente	23	Buena	23	Buena	161	Regular
82	22	Buena	22	Buena	22	Buena	21	Regular	21	Regular	21	Regular	23	Buena	23	Buena	175	Buena
83	22	Buena	22	Buena	22	Buena	21	Regular	21	Regular	21	Regular	23	Buena	23	Buena	175	Buena
84	22	Buena	22	Buena	22	Buena	21	Regular	21	Regular	21	Regular	23	Buena	23	Buena	175	Buena
85	22	Buena	22	Buena	22	Buena	25	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	25	Buena	185	Buena
86	24	Buena	20	Regular	22	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	181	Buena
87	22	Buena	22	Buena	22	Buena	21	Regular	21	Regular	21	Regular	23	Buena	23	Buena	175	Buena
88	21	Regular	22	Buena	22	Buena	25	Buena	23	Buena	23	Buena	23	Buena	25	Buena	184	Buena
89	17	Deficiente	17	Deficiente	17	Deficiente	16	Deficiente	18	Regular	17	Deficiente	18	Regular	23	Buena	143	Regular
90	18	Regular	18	Regular	18	Regular	19	Regular	17	Deficiente	16	Deficiente	18	Regular	18	Regular	142	Regular
91	22	Buena	19	Regular	22	Buena	21	Regular	18	Regular	21	Regular	19	Regular	22	Buena	164	Regular
92	20	Regular	18	Regular	17	Deficiente	18	Regular	21	Regular	21	Regular	18	Regular	20	Regular	153	Regular
93	19	Regular	18	Regular	18	Regular	18	Regular	19	Regular	18	Regular	18	Regular	17	Deficiente	145	Regular
94	20	Regular	21	Regular	22	Buena	18	Regular	18	Regular	18	Regular	18	Regular	21	Regular	156	Regular
95	17	Deficiente	19	Regular	18	Regular	21	Regular	18	Regular	18	Regular	18	Regular	17	Deficiente	146	Regular

96	22	Buena	19	Regular	19	Regular	19	Regular	18	Regular	21	Regular	18	Regular	19	Regular	155	Regular
97	17	Deficiente	22	Buena	17	Deficiente	19	Regular	18	Regular	16	Deficiente	18	Regular	18	Regular	145	Regular
98	19	Regular	18	Regular	17	Deficiente	17	Deficiente	18	Regular	18	Regular	18	Regular	18	Regular	143	Regular
99	21	Regular	21	Regular	21	Regular	17	Deficiente	18	Regular	18	Regular	18	Regular	17	Deficiente	151	Regular
100	19	Regular	18	Regular	17	Deficiente	18	Regular	18	Regular	18	Regular	18	Regular	18	Regular	144	Regular
101	17	Deficiente	17	Deficiente	12	Muy deficiente	16	Deficiente	18	Regular	19	Regular	19	Regular	17	Deficiente	135	Deficiente
102	17	Deficiente	18	Regular	17	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	21	Regular	18	Regular	18	Regular	141	Regular
103	12	Muy deficiente	14	Deficiente	17	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	18	Regular	18	Regular	127	Deficiente
104	20	Regular	18	Regular	17	Deficiente	16	Deficiente	16	Deficiente	19	Regular	18	Regular	18	Regular	142	Regular
105	17	Deficiente	13	Muy deficiente	17	Deficiente	16	Deficiente	15	Deficiente	12	Muy deficiente	15	Deficiente	18	Regular	123	Deficiente
106	20	Regular	18	Regular	21	Regular	20	Regular	18	Regular	24	Buena	21	Regular	21	Regular	163	Regular
107	15	Deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	12	Muy deficiente	13	Muy deficiente	15	Deficiente	107	Deficiente
108	15	Deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	12	Muy deficiente	13	Muy deficiente	15	Deficiente	107	Deficiente
109	10	Muy deficiente	13	Muy deficiente	11	Muy deficiente	12	Muy deficiente	13	Muy deficiente	18	Regular	18	Regular	12	Muy deficiente	107	Deficiente
110	17	Deficiente	13	Muy deficiente	17	Deficiente	16	Deficiente	15	Deficiente	12	Muy deficiente	15	Deficiente	18	Regular	123	Deficiente
111	19	Regular	16	Deficiente	14	Deficiente	13	Muy deficiente	13	Muy deficiente	12	Muy deficiente	15	Deficiente	18	Regular	120	Deficiente
112	20	Regular	18	Regular	21	Regular	20	Regular	18	Regular	24	Buena	21	Regular	21	Regular	163	Regular


ANEXO 5

FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS: VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

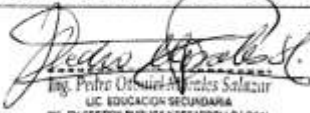
FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de competencias directivas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de desarrollo de las competencias directivas de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público		
Aplicado a la Muestra Participante	111 Servidores públicos de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad		
Nombres y Apellidos del Experto	Lorena Ernestina Salvador Paredes	DNI N°	42547510
Título Profesional / Especialidad	Lic. Educ. Secundaria: Matemática e informática	Teléfono Celular	970925527
Dirección Domiciliaria	Diego de Medina N°590 Urb. El Bosque		
Grado Académico	Maestra en Gestión Pública		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo 20 Febrero 2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de competencias directivas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de desarrollo de las competencias directivas de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público		
Aplicado a la Muestra Participante	111 Servidores públicos de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad		
Nombres y Apellidos del Experto	CARLOS ANDRÉS ZHUKAWA BUTIARREZ	DNI N°	18199083
Título Profesional / Especialidad	ADMINISTRACIÓN	Teléfono Celular	958432025
Dirección Domiciliaria	Carlos Basa Flor #549 Urb. Sto Dominguito.		
Grado Académico	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA / FINANZAS		
FIRMA		Lugar y Fecha:	20 de febrero 2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de competencias directivas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de desarrollo de las competencias directivas en una Institución Estatal Superior Tecnológica Pública		
Aplicado a la Muestra Participante	111 Servidores públicos de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad		
Nombres y Apellidos del Experto	<i>Pedro Otomiel Morales Salazar</i>	DNI N°	<i>17910106</i>
Título Profesional / Especialidad	<i>Ingeniero Mecánico - Abogado</i>	Teléfono Celular	<i>966814497</i>
Dirección Domiciliaria	<i>Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Santa Inés - Trujillo.</i>		
Grado Académico	<i>Doctor en Administración de la Educación</i>		
FIRMA	 <small>Ing. Pedro Otomiel Morales Salazar LIC. EDUCACIÓN SECUNDARIA ING. EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</small>	Lugar y Fecha:	<i>Trujillo, 15 febrero 2020</i>

Registro de las respuestas de los expertos validadores del instrumento competencias directivas

ITEMS	CRITERIOS	JUECES			Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P <0.05	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Desición Lawshe
		1	2	3						
Conocen las fuentes para adquirir información pertinente y aplicarlo en cada capacitación de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Recopilan información de las normas vigentes e informan a los docentes.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Recopilan información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Tienen portales de internet, discos duros y discos compactos.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Tienen manuales de mejores prácticas y manuales de procesos.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Usan base datos de lecciones aprendidas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Son recolectadas las experiencias de las profesionales obtenidas de las cotidianas labores y almacenadas en el depósito de conocimiento de la institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

Comparten información pertinente para fortalecer la práctica pedagógica docente.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Facilitan información relevante para implementar proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Distribuyen la información vía E-mail, y acceden a la página Web de la institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Usan video conferencia para discutir las lecciones aprendidas o por aprender.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Tienen dificultad para encontrar información adecuada en su institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Son capaces de aceptar riesgos creativos y adaptarse al cambio.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Se orientan a la acción y continúan hasta lograrlo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Constituyen a todo el personal en agente del cambio.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

Dan alta prioridad a la capacitación y desarrollo de todo el personal.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Son capaces de generar ideas creativas y minimizar los temores en el trabajador.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
La influencia de la dirección es positiva para los docentes que emprendan metas para su desarrollo profesional.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Promueven y premian el desarrollo y aplicación de los trabajos alineados a la visión.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
La influencia de la dirección es directa en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
La dirección influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Dirigen como ejecutar los proyectos para lograr los objetivos institucionales a mediano plazo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Otorgan recompensas congruentes con el desempeño del personal.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

Crean una cultura laboral promoviendo lealtades en toda la organización.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
El director lidera actividades orientadas a la innovación pedagógica y planes de mejora.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Hacen planes para saber cómo cumplir con las fechas límites.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Propician la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
A los padres de familia les ponen atención oportuna a los pedidos y sugerencias que les hacen.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Respetan las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Informan en relación a las metas previstas, los avances y resultados de su gestión a la comunidad educativa.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

Propician un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Consideran que las quejas son las que advierten una deficiencia y oportunidad de mejora.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Existe comunicación con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Fomentan la participación de todos los asistentes.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Comunican con honestidad las fuentes y recursos financieros obtenidos en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
En la institución educativa realizan balances transparentes de las actividades económicas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Generan estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta fijadas en la institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Explican con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta


Promueven entre los miembros de la institución un alto nivel de responsabilidad.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Con los docentes y padres de familia, respetan sus acuerdos y compromisos contraídos.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Son guiados por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Tratan con equidad y cortesía a los padres de familia.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Tratan imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Adoptan como metodología de trabajo el compromiso, pertinencia y satisfacción.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Promueven una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Inspiran confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

Informan con claridad sobre los resultados encontrados de los equipos de trabajo en función de las metas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Propician el apoyo mutuo entre los docentes, padres de familia y alumnos para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Para el logro de las metas de aprendizaje, gestionan la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Nos sentimos comprometidos con la organización y compartimos la visión y misión institucional.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Sostienen que los miembros del equipo tienen la capacidad de sobreponerse a las dificultades.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Conducen bien el equipo porque están disponibles a oír e interpretar.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta


ANEXO 6

FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS: VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de gestión del cambio		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público		
Aplicado a la Muestra Participante	111 Servidores públicos de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad		
Nombres y Apellidos del Experto	Lorena Ernestina Salvador Paredes	DNI N°	42547510
Título Profesional / Especialidad	Lic. Educ. Secundaria: Matemática e Informática	Teléfono Celular	970925527
Dirección Domiciliaria	Diego de Medina n° 590 Urb. El Bosque		
Grado Académico	Maestra en Gestión Pública		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 20 Febrero del 2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de gestión del cambio		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público		
Aplicado a la Muestra Participante	111 Servidores públicos de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad		
Nombres y Apellidos del Experto	CARLOS ANDRÉS ISHIKAWA GUTIÉRREZ	DNI N°	18199083
Título Profesional / Especialidad	ADMINISTRACIÓN	Teléfono Celular	958432025
Dirección Domiciliaria	Carlos Baca Flor # 549 Urb. Sto. Dominguito		
Grado Académico	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA / FINANZAS		
FIRMA		Lugar y Fecha:	20 de Febrero 2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de gestión del cambio		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de la gestión del cambio en una Institución Estatal Superior Tecnológica Pública		
Aplicado a la Muestra Participante	111 Servidores públicos de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad		
Nombres y Apellidos del Experto	<i>Pedro Otomiel Morales Salazar</i>	DNI N°	<i>17910106</i>
Título Profesional / Especialidad	<i>Ingeniero Mecánico - Abogado</i>	Teléfono Celular	<i>966814497</i>
Dirección Domiciliaria	<i>Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Santa Inés - Trujillo.</i>		
Grado Académico	<i>Doctor en Administración de la Educación</i>		
FIRMA	 <small>ING. PEDRO OTOMIEL MORALES SALAZAR LIC. EDUCACIÓN SECUNDARIA MG. EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</small>	Lugar y Fecha:	<i>Trujillo, 15 febrero 2020</i>

Registro de las respuestas de los expertos validadores del instrumento gestión del cambio

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES			Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P <0.05	Decisión Aiken	Lawsh e (CVR)	Desición Lawshe
		1	2	3						
Identifican potenciales amenazas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Solicitan apoyo de expertos para reforzar sus argumentos.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Desarrollan escenarios que muestran lo que podría suceder en el futuro.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Examinan oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Inician debates honestos y dan razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Identifican los verdaderos líderes de su organización.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Son solicitados los compromisos emocionales.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Trabajamos en equipo para la construcción del cambio.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Cuidan que todos los miembros sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Identifican áreas débiles dentro del equipo y se asegura de tener una buena mezcla de personas de diferentes áreas y niveles.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Determinan los valores que son	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

fundamentales para el cambio.	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Elaboramos un breve resumen que capture "lo que vemos" como futuro de la institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Tenemos una estrategia para la ejecución de la visión.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Aseguran de que su coalición pueda describir la visión.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Practicamos la "declaración de la visión" a menudo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Hablamos a menudo de la visión de cambio con el equipo de trabajo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Responden abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Aplican una visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Predicamos con el ejemplo.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Favorecen la comunicación a la identificación del trabajador con la institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Identifican o toman personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Estamos en consonancia con la visión, la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Reconocen y recompensan a	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

la gente que trabaja para el cambio.	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Identifican a los sujetos que se resisten al cambio y les ayudan a visualizar que necesitan.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Adoptamos medidas para eliminar las barreras (humanas o no).	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Buscamos proyectos de éxito logrado, para implementar sin apoyo de los críticos al cambio.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Las metas elegidas no son tempranas ni costosas, pues se justifica la inversión de cada proyecto.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Desarrollamos un análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Reconocemos el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Fomentamos sentimientos de logro para tener un desempeño exitoso.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Analizamos qué salió bien y qué se necesita mejorar, después de cada victoria.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Fijan más metas para reaprovechar el esfuerzo que se ha logrado.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Aprendemos sobre Kaizen, el concepto de la mejora continua.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Mantienen los conceptos frescos agregando más agentes y líderes del cambio.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Gestionan los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

para cada una de las partes.	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Hablan acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Incluyen los ideales y valores del cambio cada vez que se contrata y entrena gente nueva.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Difunden y consolidan los valores de la cultura de la institución.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Reconocen en público a los principales integrantes de la coalición de cambio original y se acuerden de sus contribuciones.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
Crean planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.	Redacción	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	3	1	0.00	Válido	1	Validez perfecta

ANEXO 7

CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

ITEM	DIMENSIONES	Alfa de Cronbach
	Orientación al conocimiento	
1	Conocen las fuentes para adquirir información pertinente y aplicarlo en cada capacitación de la institución educativa.	0.915
2	Recopilan información de las normas vigentes e informan a los docentes.	0.922
3	Recopilan información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa.	0.913
4	Tienen portales de internet, discos duros y discos compactos.	0.907
5	Tienen manuales de mejores prácticas y manuales de procesos.	0.916
6	Usan base datos de lecciones aprendidas.	0.913
7	Son recolectadas las experiencias de las profesionales obtenidas de las cotidianas labores y almacenadas en el depósito de conocimiento de la institución.	0.922
8	Comparten información pertinente para fortalecer la práctica pedagógica docente.	0.923
9	Facilitan información relevante para implementar proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica.	0.910
10	Distribuyen la información vía E-mail, y acceden a la página Web de la institución.	0.910
11	Usan video conferencia para discutir las lecciones aprendidas o por aprender.	0.909
12	Tienen dificultad para encontrar información adecuada en su institución.	0.955
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.926$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
	Nivel de liderazgo	
13	Son capaces de aceptar riesgos creativos y adaptarse al cambio.	0.976
14	Se orientan a la acción y continúan hasta lograrlo.	0.977
15	Constituyen a todo el personal en agente del cambio.	0.975
16	Dan alta prioridad a la capacitación y desarrollo de todo el personal.	0.975
17	Son capaces de generar ideas creativas y minimizar los temores en el trabajador.	0.976
18	La influencia de la dirección es positiva para los docentes que emprendan metas para su desarrollo profesional.	0.979

19	Promueven y premian el desarrollo y aplicación de los trabajos alineados a la visión.	0.978
20	La influencia de la dirección es directa en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.	0.975
21	La dirección influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.	0.977
22	Dirigen como ejecutar los proyectos para lograr los objetivos institucionales a mediano plazo.	0.975
23	Otorgan recompensas congruentes con el desempeño del personal.	0.976
24	Crean una cultura laboral promoviendo lealtades en toda la organización.	0.975
25	El director lidera actividades orientadas a la innovación pedagógica y planes de mejora.	0.979
26	Hacen planes para saber cómo cumplir con las fechas límites.	0.977
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.978$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Nivel de comunicación		
27	Propician la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.	0.863
28	A los padres de familia les ponen atención oportuna a los pedidos y sugerencias que les hacen.	0.856
29	Respetan las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.	0.878
30	Informan en relación a las metas previstas, los avances y resultados de su gestión a la comunidad educativa.	0.840
31	Manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	0.834
32	Propician un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.	0.855
33	Consideran que las quejas son las que advierten una deficiencia y oportunidad de mejora.	0.922
34	Existe comunicación con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	0.844
35	Fomentan la participación de todos los asistentes.	0.853
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.877$ La fiabilidad se considera como BUENA		
Valores éticos		
36	Comunican con honestidad las fuentes y recursos financieros obtenidos en la institución educativa.	0.950
37	En la institución educativa realizan balances transparentes de las actividades económicas.	0.951

38	Generan estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta fijadas en la institución.	0.951
39	Explican con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.	0.952
40	Promueven entre los miembros de la institución un alto nivel de responsabilidad.	0.958
41	Con los docentes y padres de familia, respetan sus acuerdos y compromisos contraídos.	0.962
42	Son guiados por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.	0.963
43	Tratan con equidad y cortesía a los padres de familia.	0.959
44	Tratan imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.	0.959
45	Adoptan como metodología de trabajo el compromiso, pertinencia y satisfacción.	0.955
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.960$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Trabajo en equipo		
46	Promueven una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.	0.979
47	Inspiran confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.	0.972
48	Informan con claridad sobre los resultados encontrados de los equipos de trabajo en función de las metas.	0.972
49	Propician el apoyo mutuo entre los docentes, padres de familia y alumnos para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.	0.972
50	Para el logro de las metas de aprendizaje, gestionan la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad.	0.984
51	Nos sentimos comprometidos con la organización y compartimos la visión y misión institucional.	0.973
52	Sostienen que los miembros del equipo tienen la capacidad de sobreponerse a las dificultades.	0.978
53	Conducen bien el equipo porque están disponibles a oír e interpretar.	0.972
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.978$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de IESTP

El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,988$ siendo la fiabilidad se considera como EXCELENTE.

ANEXO 8

CONFIABILIDAD DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE GESTIÓN DEL CAMBIO

ITEM	DIMENSIONES	Alfa de Cronbach
	Sentido de urgencia	
1	Identifican potenciales amenazas.	0.968
2	Solicitan apoyo de expertos para reforzar sus argumentos.	0.969
3	Desarrollan escenarios que muestran lo que podría suceder en el futuro.	0.984
4	Examinan oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.	0.968
5	Inician debates honestos y dan razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.	0.968
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.977$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Priorización de oportunidades		
6	Identifican los verdaderos líderes de su organización.	0.920
7	Son solicitados los compromisos emocionales.	0.928
8	Trabajamos en equipo para la construcción del cambio.	0.940
9	Cuidan que todos los miembros sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	0.946
10	Identifican áreas débiles dentro del equipo y se asegura de tener una buena mezcla de personas de diferentes áreas y niveles.	0.949
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.949$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Desarrollo de la visión clara		
11	Determinan los valores que son fundamentales para el cambio.	0.943
12	Elaboramos un breve resumen que capture "lo que vemos" como futuro de la institución.	0.945
13	Tenemos una estrategia para ejecutar la visión.	0.956

14	Aseguran de que su coalición pueda describir la visión.	0.946
15	Practicamos la “declaración de la visión “a menudo.	0.966
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.961$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Comunicación de la visión		
16	Hablamos a menudo de la visión de cambio con el equipo de trabajo.	0.961
17	Responden abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.	0.940
18	Aplican una visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance.	0.939
19	Predicamos con el ejemplo.	0.942
20	Favorecen la comunicación a la identificación del trabajador con la institución.	0.968
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.961$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Eliminación de obstáculos		
21	Identifican o toman personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.	0.964
22	Estamos en consonancia con la visión, la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.	0.963
23	Reconocen y recompensan a la gente que trabaja para el cambio.	0.964
24	Identifican a los sujetos que se resisten al cambio y les ayudan a visualizar que necesitan.	0.960
25	Adoptamos medidas para eliminar las barreras (humanas o no).	0.977
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.972$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Aseguración de triunfos a corto plazo		
26	Buscamos proyectos de éxito logrado, para implementar sin apoyo de los críticos al cambio.	0.960
27	Las metas elegidas no son tempranas ni costosas, pues se justifica la inversión de cada proyecto.	0.958
28	Desarrollamos un análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto.	0.968
29	Reconocemos el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.	0.970

30	Fomentamos sentimientos de logro para tener un desempeño exitoso.	0.970
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.972$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Construcciones sobre el camino		
31	Analizamos qué salió bien y qué se necesita mejorar, después de cada victoria.	0.957
32	Fijan más metas para reaprovechar el esfuerzo que se ha logrado.	0.967
33	Aprendemos sobre Kaizen, el concepto de la mejora continua.	0.962
34	Mantienen los conceptos frescos agregando más agentes y líderes del cambio.	0.970
35	Gestionan los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.	0.976
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.973$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		
Anclar el cambio en la cultura de la organización		
36	Hablan acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.	0.983
37	Incluyen los ideales y valores del cambio cada vez que se contrata y entrena gente nueva.	0.983
38	Difunden y consolidan los valores de la cultura de la institución.	0.988
39	Reconocen en público a los principales integrantes de la coalición de cambio original y se acuerden de sus contribuciones.	0.985
40	Crean planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.	0.987
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.988$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores públicos de IESTP

El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,995$ siendo la fiabilidad se considera como EXCELENTE.

ANEXO 9

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS DIRECTIVAS

1. Nombre:

Cuestionario sobre competencias directivas

2. Autor:

Jaime Plasencia Castillo

3. Objetivo:

Precisar el nivel de las competencias directivas.

4. Normas:

Los servidores públicos de Institutos Estatales Superiores Públicos, al momento de contestar es muy importante que sean objetivos, honestos y sinceros con sus respuestas de modo que se obtenga una información real.

5. Usuarios (muestra):

El total de participantes son 112.

6. Unidad de análisis:

Como unidad de análisis se considera: servidor público de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad.

7. Modo de aplicación:

- El instrumento está estructurado en 53 ítems, agrupados en cinco dimensiones de las competencias directivas, y su escala es: uno, dos, tres, cuatro, cinco puntos por cada ítem.
- Los participantes tienen que desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su respectivo desarrollo.
- Para la aplicación del cuestionario se considera un tiempo aproximado de tres días y como materiales se utilizará un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

El cuestionario referido a la variable independiente: competencias directivas consta de 53 ítems en cinco dimensiones: orientación al conocimiento tiene 12 ítems, nivel de liderazgo tiene 14 ítems, nivel de comunicación tiene 9 ítems, valores éticos tiene 10 ítems, trabajo en equipo tiene 8 ítems. Cada ítem incluye

cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

9. Escalas diagnósticas:

9.1. Escala general de la variable independiente: Competencias directivas

Intervalo	Nivel
53 – 95	Muy deficiente
96 – 138	Deficiente
139 – 181	Regular
182 – 223	Bueno
224 – 265	Muy bueno

9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Orientación al conocimiento	12 – 21	Muy deficiente
	22 – 31	Deficiente
	32 – 41	Regular
	42 – 51	Bueno
	52 - 60	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Nivel de liderazgo	14 – 25	Muy deficiente
	26 – 37	Deficiente
	38 – 48	Regular
	49 – 59	Bueno
	60 - 70	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Nivel de comunicación	9 – 16	Muy deficiente
	17 – 24	Deficiente
	25 – 31	Regular
	32 – 38	Bueno
	39 - 45	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Valores éticos	10 – 18	Muy deficiente
	19 – 26	Deficiente
	27 – 34	Regular
	35 – 42	Bueno
	43 - 50	Muy bueno

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Trabajo en equipo	8 – 14	Muy deficiente
	15 – 21	Deficiente
	22 – 28	Regular
	29 – 34	Bueno
	35 – 40	Muy bueno

9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

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

10. Validación y confiabilidad:

La validez de contenido se realizó por juicio de expertos del campo de la investigación:

Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar
Ms. Lorena Ernestina Salvador Paredes
Ms. Carlos Andrés Ishikawa Gutiérrez

ANEXO 10

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DEL CAMBIO

1. Nombre:

Cuestionario sobre gestión del cambio

2. Autor:

Jaime Plasencia Castillo

3. Objetivo:

Precisar el nivel de la gestión del cambio.

4. Normas:

Los servidores públicos de Institutos Estatales Superiores Públicos, al momento de contestar es muy importante que sean objetivos, honestos y sinceros con sus respuestas de modo que se obtenga una información real.

5. Usuarios (muestra):

El total de participantes son 112.

6. Unidad de análisis:

Como unidad de análisis se considera: servidor público de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad.

7. Modo de aplicación:

- El instrumento está estructurado en 40 ítems, agrupados en ocho dimensiones de la gestión del cambio, y su escala es: uno, dos, tres, cuatro, cinco puntos por cada ítem.
- Los participantes tienen que desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su respectivo desarrollo.
- Para la aplicación del cuestionario se considera un tiempo aproximado de tres días y como materiales se utilizará un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

El cuestionario referido a la variable dependiente: gestión del cambio consta de 40 ítems en ocho dimensiones: sentido de urgencia tiene 5 ítems, formación de coaliciones tiene 5 ítems, desarrollo de la visión clara tiene 5 ítems, comunicación de la visión tiene 5 ítems, eliminación de obstáculos tiene 5 ítems,

aseguración de triunfos a corto plazo tiene 5 ítems, construcción sobre el camino tiene 5 ítems, anclar el cambio en la cultura de la organización tiene 5 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

9. Escalas diagnósticas:

9.1. Escala general de la variable independiente: Gestión del cambio

Intervalo	Nivel
40 – 72	Muy deficiente
73 – 104	Deficiente
105 – 136	Regular
137 – 168	Bueno
169 – 200	Muy bueno

9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Sentido de urgencia	5 – 9	Muy deficiente
- Formación de coaliciones	10 – 13	Deficiente
- Desarrollo de la visión clara		
- Comunicación de la visión	14 – 17	Regular
- Eliminación de obstáculo		
- Aseguración de triunfos a corto plazo	18 – 21	Bueno
- Construcciones sobre el camino		
- Anclar el cambio en la cultura de la organización	22 - 25	Muy bueno

9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

10. Validación y confiabilidad:

La validez de contenido se realizó por juicio de expertos del campo de la investigación:

Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar

Ms. Lorena Ernestina Salvador Paredes

Ms. Carlos Andrés Ishikawa Gutiérrez

ANEXO 11

CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El instrumento en mención tiene por objetivo recolectar datos para precisar el nivel de desarrollo de las competencias directivas. Se le pide ser lo más objetivo (a), honesto (a) y sincero (a) en sus respuestas. Agradeciéndole por anticipado su valiosa participación y colaboración, sus resultados son clave para este estudio de investigación científica pues permitirán proponer estrategias de mejora en las competencias directivas.

INSTRUCCIONES:

El presente tiene un total de 53 preguntas. Cada ítem tiene cinco opciones de respuestas. Se le pide leer con detenimiento cada una de las interrogantes y las alternativas de las repuestas correspondientes. Así mismo cada pregunta sólo tendrá una respuesta la cual se marcará con una equis (x) en el recuadro que visualice que se acerca más a su contexto real. La escala Likert es:

- Si no sucede jamás, señala la opción **NUNCA**
- Si sucede rara vez, señala la opción **CASI NUNCA**
- Si sucede pocas veces, señala la opción **A VECES**
- Si sucede muchas veces, señala la opción **CASI SIEMPRE**
- Si sucede continuamente, señala la opción **SIEMPRE**

Nº	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
ORIENTACIÓN AL CONOCIMIENTO						
1	Conocen las fuentes para adquirir información pertinente y aplicarlo en cada capacitación de la institución educativa.					
2	Recopilan información de las normas vigentes e informan a los docentes.					
3	Recopilan información del sector educación y se halla disponible en la página de la institución educativa.					
4	Tienen portales de internet, discos duros y discos compactos.					
5	Tienen manuales de mejores prácticas y manuales de procesos.					

6	Usan base datos de lecciones aprendidas.					
7	Son recolectadas las experiencias de las profesionales obtenidas de las cotidianas labores y almacenadas en el depósito de conocimiento de la institución.					
8	Comparten información pertinente para fortalecer la práctica pedagógica docente.					
9	Facilitan información relevante para implementar proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica.					
10	Distribuyen la información vía E-mail, y acceden a la página Web de la institución.					
11	Usan video conferencia para discutir las lecciones aprendidas o por aprender.					
12	Tienen dificultad para encontrar información adecuada en su institución.					
NIVEL DE LIDERAZGO		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	Son capaces de aceptar riesgos creativos y adaptarse al cambio.					
14	Se orientan a la acción y continúan hasta lograrlo.					
15	Constituyen a todo el personal en agente del cambio.					
16	Dan alta prioridad a la capacitación y desarrollo de todo el personal.					
17	Son capaces de generar ideas creativas y minimizar los temores en el trabajador.					
18	La influencia de la dirección es positiva para los docentes que emprendan metas para su desarrollo profesional.					
19	Promueven y premian el desarrollo y aplicación de los trabajos alineados a la visión.					
20	La influencia de la dirección es directa en los docentes para que asuman compromisos de mejora en su desempeño pedagógico.					
21	La dirección influye en los padres de familia para que participen activamente en la educación de sus hijos.					
22	Dirigen como ejecutar los proyectos para lograr los objetivos institucionales a mediano plazo.					
23	Otorgan recompensas congruentes con el desempeño del personal.					
24	Crean una cultura laboral promoviendo lealtades en toda la organización.					
25	El director lidera actividades orientadas a la innovación pedagógica y planes de mejora.					
26	Hacen planes para saber cómo cumplir con las fechas límites.					

NIVEL DE COMUNICACIÓN		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
27	Propician la comunicación empática al realizar el monitoreo a los docentes.					
28	A los padres de familia les ponen atención oportuna a los pedidos y sugerencias que les hacen.					
29	Respetan las opiniones de docentes, padres de familia, estudiantes, etc.					
30	Informan en relación a las metas previstas, los avances y resultados de su gestión a la comunidad educativa.					
31	Manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.					
32	Propician un clima institucional favorable basado en la comunicación fluida, respetuosa y permanente.					
33	Consideran que las quejas son las que advierten una deficiencia y oportunidad de mejora.					
34	Existe comunicación con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.					
35	Fomentan la participación de todos los asistentes.					
VALORES ÉTICOS		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
36	Comunican con honestidad las fuentes y recursos financieros obtenidos en la institución educativa.					
37	En la institución educativa realizan balances transparentes de las actividades económicas.					
38	Generan estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta fijadas en la institución.					
39	Explican con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.					
40	Promueven entre los miembros de la institución un alto nivel de responsabilidad.					
41	Con los docentes y padres de familia, respetan sus acuerdos y compromisos contraídos.					
42	Son guiados por un gran sentido de justicia y equidad dando un lugar preferencial al derecho de los niños y adolescentes.					
43	Tratan con equidad y cortesía a los padres de familia.					

44	Tratan imparcialmente a los docentes respetando las normas educativas vigentes.					
45	Adoptan como metodología de trabajo el compromiso, pertinencia y satisfacción.					
TRABAJO EN EQUIPO		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
46	Promueven una comunicación fluida entre los miembros de los equipos de trabajo.					
47	Inspiran confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento de las comisiones de trabajo.					
48	Informan con claridad sobre los resultados encontrados de los equipos de trabajo en función de las metas.					
49	Propician el apoyo mutuo entre los docentes, padres de familia y alumnos para el desarrollo de las actividades programadas en el PAT.					
50	Para el logro de las metas de aprendizaje, gestionan la participación organizada de los padres de familia y otras instancias de la comunidad.					
51	Nos sentimos comprometidos con la organización y compartimos la visión y misión institucional.					
52	Sostienen que los miembros del equipo tienen la capacidad de sobreponerse a las dificultades.					
53	Conducen bien el equipo porque están disponibles a oír e interpretar.					

Muchas gracias por su participación.

ANEXO 12

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO

El instrumento en mención tiene por objetivo recolectar datos para precisar el nivel de la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. De igual manera se le pide ser muy objetivo (a), honesto (a) y sincero (a) en sus respuestas. Agradeciéndole anticipadamente su desprendida predisposición a participar y colaborar, pues estos valores permitirán diseñar un plan de mejora para la gestión del cambio.

INSTRUCCIONES:

Al instrumento lo conforman 40 ítems, donde cada uno de ellos tiene cinco alternativas de respuestas. Se le pide leer con detenimiento cada ítem y las posibles respuestas que le muestra. Marcando por cada pregunta sólo una opción con una equis (x) en el recuadro que visualice que se acerca más a su contexto real. La escala Likert es:

- Si no sucede jamás, señala la opción **NUNCA**
- Si sucede rara vez, señala la opción **CASI NUNCA**
- Si sucede pocas veces, señala la opción **A VECES**
- Si sucede muchas veces, señala la opción **CASI SIEMPRE**
- Si sucede continuamente, señala la opción **SIEMPRE**

Nº	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
SENTIDO DE URGENCIA						
01	Identifican potenciales amenazas.					
02	Solicitan apoyo de expertos para reforzar sus argumentos.					
03	Desarrollan escenarios que muestran lo que podría suceder en el futuro.					
04	Examinan oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.					
05	Inician debates honestos y dan razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.					
FORMACIÓN DE COALICIONES		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
06	Identifican los verdaderos líderes de su organización.					
07	Son solicitados los compromisos emocionales.					

08	Trabajamos en equipo para la construcción del cambio.					
09	Cuidan que todos los miembros sean valorados y tratados como parte integral del equipo.					
10	Identifican áreas débiles dentro del equipo y se asegura de tener una buena mezcla de personas de diferentes áreas y niveles.					
DESARROLLO DE LA VISIÓN CLARA		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	Determinan los valores que son fundamentales para el cambio.					
12	Elaboramos un breve resumen que capture “lo que vemos” como futuro de la institución.					
13	Tenemos una estrategia para ejecutar la visión.					
14	Aseguran de que su coalición pueda describir la visión.					
15	Practicamos la “declaración de la visión “a menudo.					
COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
16	Hablamos a menudo de la visión de cambio con el equipo de trabajo.					
17	Responden abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.					
18	Aplican una visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance.					
19	Predicamos con el ejemplo.					
20	Favorecen la comunicación a la identificación del trabajador con la institución.					
ELIMINACIÓN DE OBSTÁCULOS		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21	Identifican o toman personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.					
22	Estamos en consonancia con la visión, la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.					
23	Reconocen y recompensan a la gente que trabaja para el cambio.					
24	Identifican a los sujetos que se resisten al cambio y les ayudan a visualizar que necesitan.					
25	Adoptamos medidas para eliminar las barreras (humanas o no).					
ASEGURACIÓN DE TRIUNFOS A CORTO PLAZO		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
26	Buscamos proyectos de éxito logrado, para implementar sin apoyo de los críticos al cambio.					
27	Las metas elegidas no son tempranas ni costosas, pues se justifica la inversión de cada proyecto.					

28	Desarrollamos un análisis cuidadoso de los pros y contras de cada proyecto.					
29	Reconocemos el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.					
30	Fomentamos sentimientos de logro para tener un desempeño exitoso.					
CONSTRUCCIONES SOBRE EL CAMINO		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
31	Analizamos qué salió bien y qué se necesita mejorar, después de cada victoria.					
32	Fijan más metas para reaprovechar el esfuerzo que se ha logrado.					
33	Aprendemos sobre Kaizen, el concepto de la mejora continua.					
34	Mantienen los conceptos frescos agregando más agentes y líderes del cambio.					
35	Gestionan los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.					
ANCLAR EL CAMBIO EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
36	Hablan acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad.					
37	Incluyen los ideales y valores del cambio cada vez que se contrata y entrena gente nueva.					
38	Difunden y consolidan los valores de la cultura de la institución.					
39	Reconocen en público a los principales integrantes de la coalición de cambio original y se acuerden de sus contribuciones.					
40	Crean planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan.					

Muchas gracias por su participación

ANEXO 13

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL INFORME DE TESIS

TITULO DE LA TESIS: Competencias directivas y la gestión del cambio de institutos de educación superior tecnológico público, La Libertad - 2020.

INTRODUCCIÓN	MÉTODO			RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	
<p>ESTUDIOS PREVIOS:</p> <p>Villegas (2018), indica que es necesario para cumplir a cabalidad los procesos de rentabilidad y crecimiento, el contar con el profesionalismo del líder, el cual debe estar permanentemente capacitado y así poder cumplir con las exigencia del entorno actual.</p> <p>Contreras & Jiménez (2016), donde según análisis se puede decir que cuando en una Institución existen características de liderazgo deseables este contribuye a</p>	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO:	<p>En la Tabla 5 se observa que el nivel predominante en la variable competencias directivas fue deficiente con 50.9%, seguido de nivel buena con 31.3%. Y en cuanto a la variable gestión del cambio fue regular con 39.3%, seguido por un 26.8% en nivel deficiente.</p> <p>En la Tabla 6 se observa que el 48.2% de los servidores de los IESTP percibieron un nivel regular en</p>	<p>Analizando los resultados de la tabla 5, resultados que significan que el directivo demuestra desinterés por su crecimiento sino también por el de los demás miembros de la entidad, así mismo no posee las competencias principales para hacer cambiar de pensamientos y comportamientos de quienes tiene alrededor, no está logrando una adecuada comunicación para transmitir e intercambiar información, sentimientos e ideas, mucho menos está logrando logros compartidos y compromisos colectivos por equipos de trabajo, pudiéndose decir que los directivos no están mostrando el compromiso</p>	<p>PRIMERA: Se determinó que las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.561 con una significancia de 0.000 (P<0.01) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.754 (relación positiva alta), en consecuencia,</p>	<p>Al Ministerio de Educación a través de las UGEL implementar programas de fortalecimiento de capacidades para directivos de Instituciones de Educación Superior Tecnológico Públicos para mejorar las competencias directivas y la gestión del cambio, lo cual repercutirá significativamente en los agentes educativos y metas establecidas.</p>
	VARIABLE INDEPENDIENTE:	Orientación al conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de adquisición de la información. - Almacenamiento del conocimiento - Difusión de la información 	Hipotético deductivo				
	DEFINICIÓN CONCEPTUAL:	Nivel de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor de cambio - Poder de convencimiento - Desempeño de decisiones 	TIPO DE ESTUDIO				
	Es una estructura compleja la cual está conformada por cada atributo necesario para el desempeño	Nivel de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Asertividad - Oportunidad de mejora 	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:				
	Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad y transparencia - Respeto y responsabilidad 	Básica	No experimental	ENFOQUE:			

<p>potenciar el cambio al transcurrir el tiempo, pero se puede ver opacado por la abundancia de factores negativos de otros líderes.</p> <p>Analizando el trabajo de Montaña & Torres (2015), se puede decir que el personal de una organización es un factor necesario para mejorar los resultados en una entidad y es trascendental que los trabajadores estén convencidos de algo para esforzarse en lograrlo.</p> <p>Gómez (2014), se puede decir que el utilizar un modelo propuesto como herramienta para la intervención y planificación en la gestión de planes educativos ayudará a los directivos a articular los objetivos y lo que se espera que resulte con la capacidad de los recursos humanos.</p>	<p>en determinado s casos: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y tareas a desempeñar en la práctica directiva. Considerándose un enfoque holístico en medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales a la vez, tomando en cuenta el contexto de trabajo y su cultura, posibilitando también incorporar la ética y los valores como elementos de la</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Justicia y equidad - Imparcialidad y pertinencia - Generación de confianza - Apoyo mutuo - Valor al compromiso - Superación a las dificultades. 	<p>POBLACIÓN:</p> <p>La población lo constituyen 11 IESTP de 6 provincias de la Región La Libertad, distribuidos de la siguiente manera: En la Provincia Gran Chimú se tiene al I.E.S.T.P. "Manuel Jesús Murrugarra" de Cascas con 25 servidores. En la Provincia de Ascope se tiene al I.E.S.T.P. "Paijan" con 26 servidores y al I.E.S.T.P. "Chocope" con 47 servidores. En la Provincia de Sánchez Carrión se tiene al I.E.S.T.P. "Huamachuco" con 35 servidores. En la Provincia de Otuzco se tiene al I.E.S.T.P. "Otu</p>	<p>la dimensión orientación al conocimiento, seguido del nivel deficiente con 28.6%; el 33% percibió regular nivel de liderazgo seguido de un 28.6% en nivel buena; el 36.6% percibieron buen nivel de comunicación, seguido del nivel regular con 31.3%; el 30.4% percibieron el nivel buena en cuanto a la dimensión valores éticos, seguido de 27.7% en nivel regular y para la dimensión trabajo en equipo percibieron 33% el nivel regular, seguido del nivel buena con 32.1%.</p> <p>En la Tabla 7 se observa que el 32.1% de los servidores de los</p>	<p>requerido para con los demás.</p> <p>En contraste con la variable gestión del cambio, estos valores indican que el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir no está siendo el adecuado pues poco es lo que se hace para eliminar los obstáculos.</p> <p>Analizando la tabla 9, se puede determinar que las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio. Estos valores evidencian que los directivos poseen pocas competencias directivas, lo que quiere decir que no se está consiguiendo el crecimiento personal y profesional de cada integrante de las entidades, así mismo la variedad de cambios a que se enfrentan las instituciones requieren de directivos preparados para brindar el impulso de hacer las cosas bien y si esto no se da, entonces será difícil alcanzar el éxito. Corroborando lo dicho por Luján (2017), es indispensable contar con individuos que posean competencias directivas pues una de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta</p>	<p>se acepta la hipótesis de investigación.</p> <p>SEGUNDA: Se determinó que la orientación al conocimiento se relaciona muy directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.497 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.674 (relación positiva moderada), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.</p> <p>TERCERA: Se determinó que el nivel de liderazgo se relaciona muy directamente con la gestión del cambio de Institutos de</p>	<p>A los directores se les recomienda promover el clima institucional favorable, enmarcado en la práctica de valores, relaciones interpersonales, manejo de habilidades blandas; Así mismo se les recomienda gestionar talleres donde expongan a los docentes, las metas educativas y explotar el trabajo en equipo e identificar las habilidades, capacidades de los equipos de trabajo para así poder aprovechar el talento humano y de igual manera difundir las metas establecidas con los demás agentes educativos, incentivando al involucramiento con padres de familia y docentes en beneficio del impulso educativo.</p>
--	---	--------------------------	--	---	---	---	--	---

<p>Según Serrano & Portalanza (2014), refiere a que el líder es el factor primordial para obtener calidad del clima organizacional y esto se debe a su capacidad de incentivar en los trabajadores la percepción de calidad dentro de la organización.</p> <p>Zambrano (2013), dice que es importante que el directivo delegue funciones para que estas se lleven a cabalidad. Así mismo para que se dé una buena gestión directiva, éste debe cumplir ciertas características, ser normativo, emprendedor y responsable.</p> <p>A nivel nacional</p> <p>Luján (2017), dice que una adecuada comunicación favorece a los empleados a sentirse identificados con la entidad, no comunicar</p>	<p>competitividad del desempeño (Izaguirre et al., 2009, p. 44).</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</p> <p>Se mide la variable competencias directivas y sus dimensiones: orientación al conocimiento, nivel de liderazgo, nivel de comunicación, valores éticos y trabajo en equipo, a través de la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de 53 ítems, con escala tipo Likert</p>			<p>zco” con 61 servidores. En la Provincia de Trujillo se tiene al I.E.S.T.P. “Nueva Esperanza” con 73 servidores, al I.E.S.T.P. “Trujillo” con 60 servidores, al I.E.S.T.P. “Moche” con 22 servidores, al I.E.S.T.P. “Manuel Gonzales Prada” El Porvenir con 27 servidores y al I.E.S.T.P. “Laredo” con 28 servidores. En la Provincia de Virú se tiene I.E.S.T.P. “Virú” con 33 servidores. Lo que hace un total de 437 participantes.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra está estructurada</p>	<p>IESTP percibieron un nivel buena en la dimensión de sentido de urgencia, seguido del nivel deficiente con 28.6%; el 32.1% percibieron la dimensión de Formación de coaliciones, seguido del nivel regular con 29.5%; el 29.5% en nivel buena la dimensión de desarrollo de la visión clara seguido del nivel deficiente con 26.8%; el 36.6% percibieron regular comunicación de la visión, seguido de 28.6% en nivel deficiente; el 35.7% percibieron regular nivel en eliminación de obstáculos, seguido de 25.9% en nivel deficiente; el</p>	<p>de estas por parte de sus directivos o ejecutivos. Así mismo, analizando el trabajo de Montaña & Torres (2015), se puede decir que el personal de una organización es un factor necesario para mejorar los resultados en una entidad y es trascendental que los trabajadores estén convencidos de algo para esforzarse en lograrlo. También, Martínez (2015), refiere que los liderazgos transformacionales guardan relación directa con la gestión pedagógica, debido a que hoy en día las instituciones tienen que adecuarse a los cambios que se den y al lograrlo contribuirá a ayudar a los docentes con sus actividades. Analizando la tabla 10, se puede decir que se está presentando dificultades en las instituciones para encontrar información adecuada, así mismo no se usan bases de datos de lecciones aprendidas y mucho menos se está facilitando información relevante para implementar proyectos y planes de mejora de su práctica pedagógica, debido a la falta de impulso por parte de los directivos. Estos resultados son</p>	<p>Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.541 con una significancia de 0.000 (P<0.01) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.720 (relación positiva alta), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación. CUARTA: Se determinó que el nivel de comunicación se relaciona muy directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.536 con una significancia de 0.000 (P<0.01) y el coeficiente Rho de</p>	<p>A los futuros investigadores, se les recomienda profundizar la investigación en lo referente a conductas particulares de los docentes, así mismo realizar investigaciones experimentales, que ayuden a profundizar más en el tema y así incrementar los conocimientos sobre las competencias directivas y la gestión del cambio en IESTP de otras regiones. Tomando en consideración que estos instrumentos validados podrían ser aplicados en otros niveles educativos (EBR, EBA, EBE).</p>
---	---	--	--	---	---	---	---	---

<p>a donde se quiere llegar generará escaso compromiso, por lo cual es necesario empezar por uno mismo para incentivar el cambio en la organización.</p> <p>Cóndor (2017), dice que es necesario el desarrollo de las competencias profesionales, las cuales deberían estar integradas en sus funciones, para lo cual es importante que se fortalezcan las competencias directivas a través de capacitaciones.</p>	<p>que se aplicó a la muestra objeto de estudio, la cual permitió recolectar la información necesaria. Basado en el modelo de Aquino (2017).</p> <p>ESCALA DE MEDICIÓN:</p> <p>Tipo escala de Likert</p>			<p>por 112 servidores públicos de los 11 IESTP, Región La Libertad.</p> <p>MUESTREO:</p> <p>Muestreo estratificado</p> <p>TÉCNICAS:</p> <p>- La encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>El cuestionario</p>	<p>42.9% percibieron regular aseguración de triunfos a corto plazo, seguido de 25% en nivel deficiente; el 42% percibieron regular construcciones sobre el camino, seguido del 24.1 en nivel deficiente; el 35.7% en nivel regular en cuanto a la dimensión anclar el cambio en la cultura de la organización, seguido del nivel buena con 22.3%.</p>	<p>respaldados por Serrano & Portalanza (2014), al analizar su trabajo se puede decir que el líder es el factor primordial para obtener calidad del clima organizacional y esto se debe a su capacidad de incentivar en los trabajadores la percepción de calidad dentro de la organización. Así mismo el estudio de Cóndor (2017), refiere a que es necesario el desarrollo de las competencias profesionales, las cuales deberían estar integradas en sus funciones, para lo cual es importante que se fortalezcan las competencias directivas a través de capacitaciones. Analizando la tabla 11, quiere decir que la dirección no está influyendo a la participación activa de padres de familia, hay una falta de recompensas al buen desempeño del personal, no se promueve totalmente el desarrollo y aplicación de trabajos alineados a la visión, las ideas son poco creativas pues existen muchos temores por parte de los trabajadores, los directivos no dirigen la ejecución de proyectos para el cumplimiento de objetivos institucionales.</p>	<p>Spearman de 0.727 (relación positiva alta), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación. QUINTA: Se determinó que los valores éticos se relacionan muy directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.435 con una significancia de 0.000 (P<0.01) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.559 (relación positiva moderada), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación. SEXTA: Se determinó que el trabajo en equipo se relaciona muy</p>
<p>Aquino (2017), dice que el tener una estructura integradora tanto de recursos humanos como materiales y todo lo que se relacione con el sistema podrá hacer posible el buen funcionamiento de una organización.</p> <p>Martínez (2015), refiere que los liderazgos transformacionales guardan relación</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</p> <p>Es generar el impulso de hacer las cosas bien en el acto,</p>	<p>Sentido de urgencia</p> <p>Formación de coaliciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciales amenazas - Desarrollo de escenarios de consecuencias - Diagnóstico de oportunidades - Personas críticas y reflexivas - Refuerzo de conocimientos - Identificación de liderazgo - Compromiso emocional 	<p>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:</p> <p>Las utilizadas fueron las siguientes: Las respuestas</p>	<p>En la Tabla 9 se observa que un 21.4% de los encuestados percibieron un nivel deficiente en competencias directivas y gestión del cambio, seguido del nivel deficiente</p>	<p>En la Tabla 9 se observa que un 21.4% de los encuestados percibieron un nivel deficiente en competencias directivas y gestión del cambio, seguido del nivel deficiente</p>	<p>En la Tabla 9 se observa que un 21.4% de los encuestados percibieron un nivel deficiente en competencias directivas y gestión del cambio, seguido del nivel deficiente</p>

<p>directa con la gestión pedagógica, debido a que hoy en día las instituciones tienen que adecuarse a los cambios que se den y al lograrlo contribuirá a ayudar a los docentes con sus actividades.</p> <p>Noriega (2015), dice que aplicando un programa que contribuya a la gestión del cambio, éste ayudará a mejorar la gestión pedagógica, para ello es necesario lograr que se integre la comunidad, profesores, currícula educativa, cualidades personales, relación interpersonal.</p> <p>TEORÍAS QUE FUNDAMENTE LAS VARIABLES:</p> <p>Competencias directivas:</p> <p>Las organizaciones de hoy en día dependen más de sus fortalezas intelectuales antes</p>	<p>tanto en pensamiento como en el sentir, para poder derribar los peores obstáculos (Kotter, 2012).</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</p> <p>Se midió la variable gestión cambio y sus dimensiones : sentido de urgencia, formar una coalición, desarrollar una visión clara, comunicar la visión, eliminar obstáculos, asegurar triunfos a corto plazo,</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Debilidades y amenazas 	<p>fueron codificadas en una hoja de datos de Excel, para la variable competencias directivas según la codificación asignada (valores de 1 al 5) de igual manera para la variable gestión del cambio, evidenciando respectivamente las alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Debido a que la naturaleza de los datos pertenecen al enfoque mixto, para la elección del estadístico (enfoque cuantitativo) y para el enfoque</p>	<p>competencia directivas y regular gestión del cambio con un 20.5% . Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.561, con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta). Por lo que se acepta la hipótesis.</p> <p>En la Tabla 10 se observa que un 24.1% de los encuestados percibieron un nivel regular orientación al conocimiento y gestión del cambio, el 12.5% en nivel deficiente orientación al conocimiento y gestión del cambio. Así</p>	<p>Resultados respaldados por Villegas (2018), quien indica que es necesario para cumplir a cabalidad los procesos de rentabilidad y crecimiento, el contar con el profesionalismo del líder, el cual debe estar permanentemente capacitado y así poder cumplir con las exigencia del entorno actual. Así mismo Contreras & Jiménez (2016), dice que cuando en una Institución existen características de liderazgo deseables este contribuye a potenciar el cambio al transcurrir el tiempo, pero se puede ver opacado por la abundancia de factores negativos de otros líderes.</p> <p>Analizando los datos de la tabla 12, quiere decir que no se está poniendo la atención debida a las sugerencias de los agentes educativos, pues los directivos no consideran que las quejas advierten una deficiencia y oportunidad de mejora, no se manejan adecuadamente estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación, tampoco se</p>	<p>directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. Región La libertad, 2020, en virtud al valor de Tau-b de Kendall de 0.486 con una significancia de 0.000 ($P < 0.01$) y el coeficiente Rho de Spearman de 0.658 (relación positiva moderada), en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.</p>
		Desarrollo de la visión clara	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de valores - Visión de futuro - Estrategias para ejecutar la visión - Entendimiento de la visión 				
		Comunicación de la visión	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Predisposición - Evaluación de la visión - Modelo a seguir - Identificación institucional 				
		Eliminación de obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de líderes abiertos al cambio - Consonancia con la visión - plan de recompensas - Identificación de resistencia al cambio - Medidas para eliminar barreras 				

<p>que las físicas. Muchos de los directivos formados en las escuelas tradicionales han sido reemplazados por profesionales que han sido capaces de generar conocimientos propios y han ocasionado que se potencie el conocimiento de sus trabajadores contribuyendo en el desarrollo del elemento humano permitiendo mantenerse viables y dar un valor agregado a la entidad que pertenecen (Puga & Martínez, 2008, p. 90).</p> <p>Gestión del cambio:</p> <p>Así mismo Soto (2001) citado por Huancaruna (2019, p. 22), refiere a que es la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante la presencia de una transformación que sufra el medio donde se desarrolla o</p>	<p>construya sobre el camino y anclar el cambio en la cultura de la empresa, mediante la técnica de la encuesta y cuyo instrumento fue un cuestionario con 40 preguntas, escala tipo Likert que se aplicó a la muestra, la cual permitirá recolectar la información necesaria</p> <p>ESCALA DE MEDICIÓN:</p> <p>Tipo escala de Likert</p>	<p>Aseguración de triunfos a corto plazo</p> <p>Construcciones sobre el camino</p> <p>Anclar el cambio en la cultura de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de éxito - Costos de inversión - Análisis de proyectos - Reconocimiento al esfuerzo - Sentimientos de logro <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de oportunidades y amenazas - Fijación de metas - Mejora continua - Nuevas ideas - Esfuerzos de confrontación <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de las oportunidades y valores. - Reconocimiento de personal - Planificación de liderazgo 	<p>cualitativo se tomó en cuenta las siguientes técnicas: triangulación de expertos</p> <p>a) Validez de instrumentos: Para el enfoque cuantitativo, se realizó la valoración mediante juicio de expertos, siendo un total de 3 expertos del tema en investigación. Luego de obtener la calificación por parte de los expertos, se llevará a cabo por: Determinación de la Razón de Validez de Contenido de Lawshe.</p> <p>Y usando el Coeficiente de V de Aiken.</p>	<p>mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.497 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.674 (relación positiva moderada). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.</p> <p>En la Tabla 11 se observa que un 19.6% de los encuestados percibieron un nivel regular de liderazgo y gestión del cambio y el 15.2% en nivel deficiente. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.541 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de</p>	<p>están informando las metas, avances y resultados de la gestión directiva como debería ser. Datos que concuerdan lo dicho por Luján (2017), dice que una adecuada comunicación favorece a los empleados a sentirse identificados con la entidad, no comunicar a donde se quiere llegar generará escaso compromiso, por lo cual es necesario empezar por uno mismo para incentivar el cambio en la organización.</p> <p>Analizando la tabla 13, se puede determinar que los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020. Lo que quiere decir que de manera regular se generan estructuras administrativas eficientes donde exista transparencia en las reglas de conducta fijadas en la institución, la verdad no está prevaleciendo en todo momento, poco se respetan los acuerdos y compromisos, la transparencia de actividades económicas no se está dando de manera adecuada y menos se da el sentido de justicia y equidad. Lo que avala Aquino (2017), dice que el tener una estructura</p>		
---	--	--	---	--	---	--	--	--

<p>interna, mediante el aprendizaje.</p> <p>JUSTIFICACIÓN:</p> <p>Porque permitirá comprender la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio en IESTP. Contribuyendo a una cultura de cambio para lograr la mejora de la gestión en dicha entidad y con ello garantizar el desarrollo de la misma.</p> <p>PROBLEMA:</p> <p>¿En qué medida las competencias directivas se relacionan con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020?</p> <p>HIPÓTESIS:</p> <p>Hipótesis principal:</p> <p>Las competencias directivas se relacionan directamente con la</p>				<p>b) Confiabilidad de los instrumentos, para el enfoque cuantitativo se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para analizar la firmeza de los datos recogidos y poder confirmar la fiabilidad de los instrumentos. Se aplicó dicho coeficiente al 10% de la muestra participante y se procesó con el uso del paquete estadístico SPSS V25, Según George & Mallery (1995), infieren que el coeficiente de Alfa de Cronbach con datos menores a 0,5</p>	<p>correlación de Rho de Spearman = 0.720 (relación positiva alta). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.</p> <p>En la Tabla 12 se observa que un 20.5% de los encuestados percibieron regular nivel de comunicación y gestión del cambio y el 13.4% en nivel deficiente. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.536 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.727 (relación positiva alta). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.</p>	<p>integradora tanto de recursos humanos como materiales y todo lo que se relacione con el sistema podrá hacer posible el buen funcionamiento de una organización.</p> <p>Analizando los datos de la tabla 14, se puede determinar que el trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020. Datos que quieren decir que para el logro de metas de aprendizaje la gestión con la participación organizada de los agentes educativos no se da del todo, no se está dando como debe ser el apoyo mutuo entre dichos agentes para el desarrollo de actividades programadas y la confianza para pedir orientaciones respecto al cumplimiento no se está dando del todo, por lo que los resultados encontrados por equipos de trabajo no se están dando con la claridad requerida en función a las metas. Resultados respaldados por Gómez (2014), quien indica que el utilizar un modelo propuesto como herramienta para la</p>		
--	--	--	--	---	---	--	--	--

<p>gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020.</p> <p>Hipótesis derivadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La orientación al conocimiento se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020. - El nivel de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020. - El nivel de comunicación se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020. - Los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020. 				<p>confiabilidad no aceptable, datos entre 0,5 y 0,6 el grado de fiabilidad es pobre, datos entre 0,6 y 0,7 confiabilidad es aceptable; los obtenidos entre 0,7 y 0,8 confiabilidad es muy aceptable; los ubicados entre 0,8 y 0,9 confiabilidad es buena, y si son mayores a 0,9 confiabilidad excelente.</p> <p>c) Para el análisis descriptivo se usó una matriz de puntuaciones de las dos variables, según la base de datos recolectada. También se elaboraron tablas de frecuencia y</p>	<p>En la Tabla 13 se observa que un 15.2% de los encuestados percibieron un nivel regular valores éticos y gestión del cambio y el 14.3% en nivel buena la dimensión valores éticos y gestión del cambio. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.435 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.559 (relación positiva moderada). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.</p> <p>En la Tabla 14 se observa que un 17% de los encuestados percibieron</p>	<p>intervención y planificación en la gestión de planes educativos ayudará a los directivos a articular los objetivos y lo que se espera que resulte con la capacidad de los recursos humanos. Así mismo Zambrano (2013), refiere que es importante que el directivo delegue funciones para que estas se lleven a cabalidad. Así mismo para que se dé una buena gestión directiva, éste debe cumplir ciertas características, ser normativo, emprendedor y responsable. De igual manera Noriega (2015), dice que aplicando un programa que contribuya a la gestión del cambio, éste ayudará a mejorar la gestión pedagógica, para ello es necesario lograr que se integre la comunidad, profesores, currícula educativa, cualidades personales, relación interpersonal. En cuanto a la visión del futuro y el aseguramiento de los costos de inversión de proyecto de éxito de institutos, la gran mayoría inciden en que es primordial definir una misión y luego pasar a la</p>		
--	--	--	--	---	--	---	--	--

<p>- El trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región la Libertad, 2020.</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>Objetivos generales:</p> <p>Determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1. Determinar la relación entre la orientación al conocimiento que emplea el directivo y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020. O2. Determinar la relación que existe entre el nivel de liderazgo que emplea el directivo y la gestión</p>				<p>figuras estadísticas, las cuales fueron interpretadas a través del software Excel y SPSS versión 25.</p> <p>d) Para el análisis inferencial se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov. Se usó para la obtención de estos, el programa computacional estadístico SPSS 25.</p>	<p>regular nivel de trabajo en equipo y gestión del cambio y el 14.3% en nivel deficiente. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.486 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.658 (relación positiva moderada). Por lo que se puede decir que se acepta la hipótesis.</p>	<p>acción, según la importancia, urgencia, objetivos, diagnóstico debiendo elaborar la planeación estratégica para llegar al éxito, y alcanzar la visión de futuro para el crecimiento, donde el éxito o el fracaso de un proyecto depende en gran medida de la correcta evaluación, es decir de la valoración que se da a los recursos humanos, tecnológico, materiales y financieros. Por último las políticas educativas con la cultura de la organización y la construcción del camino de la mejora continua de I.E.ST.P, deben tener una mayor financiación para consultorías y procesos de acreditación o licenciamientos, realizar capacitaciones de sensibilización donde el gobierno a través del MINEDU financie la mejora continua, se den programas de estudios acreditados o en instituciones que están en proceso de licenciamiento. Donde los procesos de autoevaluación y planificación de actividades deben estar comprometidas con</p>		
---	--	--	--	---	--	--	--	--

<p>del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. O3. Determinar la relación que existe entre el nivel de comunicación que emplea el directivo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. O4. Determinar la relación que existe entre los valores éticos del directivo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. O5. Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo que emplea el directivo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.</p>						<p>mejorar la calidad del servicio educativo. Así mismo estos modelos deben ser nacionales; la normativa debe ser estable y luego de un plan de trabajo de larga duración según el diagnóstico de las potencialidades de cada institución. También la cultura organizacional debe apuntar a su desarrollo y consolidación como institución formadora de profesionales técnicos con visión de futuro, plasmando su misión a través de estrategias, mecanismos y disposiciones del MINEDU, donde la cultura se constituya en un instrumento de cohesión social, debiendo existir una estrecha relación de cooperación entre los institutos y el MINEDU.</p>		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

ANEXO 14

CARTA DE AUTORIZACION DEL CENTRO



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO
"MANUEL J. DÍAZ MURRUGARRA" - CASCAS
CREACIÓN R.M. 590-87-ED
REVALIDACIÓN R.D. 729-06-ED



PERU

Ministerio
De Educación

CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

El Director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Manuel Jesús Díaz Murrugarra" de la Provincia de Gran Chimú, Región La Libertad;

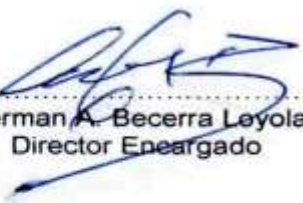
HACE CONSTAR:

Que, el Br. **JAIME YVÁN PLASENCIA CASTILLO**, estudiante del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad San Martín de Porras, ha realizado su estudio de investigación, titulado: **COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO, 2020** y en el mes de mayo del presente, ha aplicado dos instrumentos de recolección de datos, consistente en un cuestionario de competencias directivas y un cuestionario de gestión del cambio dirigido a los docentes del Instituto de Educación Superior tecnológico Público "Manuel Jesús Díaz Murrugarra" y una guía de entrevista a los Directores Generales.

Se expide la presente a solicitud escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Cascas, 15 de Mayo del 2020.




Herman A. Becerra Loyola
Director Encargado