



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Competencias directivas en instituciones educativas públicas y privadas  
del distrito de Tarapoto, 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA**

**Br. Yvy Encomenderos Bancallán**

**ASESOR**

**Mg. Keller Sánchez Dávila**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y calidad educativa**

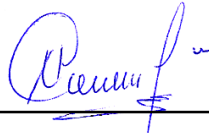
**TARAPOTO - PERÚ**

**2017**



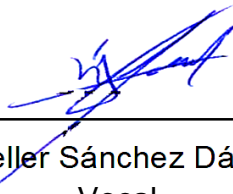
---

Dr. Hipolito Percy Barbaran Mozo  
Presidente



---

Dra. Nora Nieto Penadillo  
Secretario



---

Mg. Keller Sánchez Dávila  
Vocal

## **Dedicatoria**

**A mis padres y hermanos**, son mí fuerza y mi fortaleza, personas indispensables en mi caminar día a día.

**A Gabriel**, mi hijo amado, que es la motivación de mi vida.

Yvy

## **Agradecimientos**

**A ti mi DIOS**, por tu presencia en mi vida y por todas las bendiciones que recibo día a día.

**A mi docente por** su enseñanza y constante apoyo para desarrollar esta investigación.

Yvy

### Declaración jurada

Yo, YVY ENCOMENDEROS BANCALLÁN, estudiante de la Maestría en Administración de la educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI: 17609719, con la tesis titulada **“Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017”**.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.
- 5) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 01 de agosto del 2017



Br. Yvy Encomenderos Bancallán  
DNI 17609719

## Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento ante ustedes la Tesis titulada **“Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017”**.

Cuyo objetivo general fue identificar las diferencias en las competencias directivas de instituciones educativas privadas y públicas; el desarrollo de la presente investigación consta de seis capítulos; los cuales se desarrollan a continuación.

En el capítulo I: Se presenta un breve recuento de la realidad problemática, los estudios previos relacionados a las variables de estudio, tanto en el ámbito internacional, nacional, regional y local; así mismo el marco referencial relacionado al tema en estudio, el planteamiento y formulación del problema, la justificación, hipótesis y objetivos. El capítulo II: Está relacionado al marco metodológico el mismo que incluye el tipo de estudio, diseño de investigación, las variables y operacionalización de las variables; la población y muestra; la técnica e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El capítulo III: Se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos con su respectivo análisis y el procesamiento estadístico que nos permitió concluir el nivel de asociación entre ambas variables.

El capítulo IV: Se presenta la discusión de los resultados obtenidos contrastando con el marco teórico y los estudios previos de las variables en estudio.

El capítulo V: Se consideran las conclusiones, las mismas que fueron formuladas en estricta coherencia con los objetivos e hipótesis de investigación.

El capítulo VI: Se sugieren las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones planteadas.

Finalmente, se presentan los anexos que están constituidos por información auxiliar que muestra los instrumentos y medios de verificación de la investigación realizada

La autora.

## Índice

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Declaración jurada .....	v
Presentación .....	vi
Índice .....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Realidad Problemática .....	13
1.2 Trabajos previos.....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	19
1.4 Formulación del problema .....	31
1.5 Justificación del estudio.....	31
1.6 Hipótesis .....	32
1.7 Objetivos .....	32
II. MÉTODO.....	34
2.1 Diseño de investigación.....	34
2.2 Variables, operacionalización .....	35
2.3 Población y muestra .....	36
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	36
2.5 Métodos de análisis de datos .....	37
2.6 Aspectos éticos .....	38

III. RESULTADOS .....	39
IV. DISCUSIÓN.....	53
V. CONCLUSIONES .....	58
VI. RECOMENDACIONES.....	60
VII. REFERENCIAS .....	61
ANEXOS.....	63

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

Anexo N° 03: Fichas de validación por juicio de expertos

Anexo N° 04: Análisis de confiabilidad de Alpha de Cronbach

Anexo N° 05: Autorización para aplicar instrumentos



## Índice de tablas

Tabla 01	Resumen de procesamiento de casos (encuesta piloto)	65
Tabla 02	Estadísticas de fiabilidad – Alpha de Cronbach	65
Tabla 03	Estadísticos descriptivos	36
Tabla 04	Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa, Tarapoto, 2017.	37
Tabla 05	Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa – Tabla de Frecuencias y porcentajes por dimensiones, Tarapoto, 2017.	39
Tabla 06	Estadísticos descriptivos	41
Tabla 07	Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar, Tarapoto, 2017	42
Tabla 08	Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar por dimensiones y en porcentaje, Tarapoto, 2017.	44
Tabla 09	Comparación de Competencias Directivas	46
Tabla 10	Comparación de estadísticos	47
Tabla 11	Comparación de medias por dimensiones	48
Tabla 12	Prueba Z para medias de dos muestras	49

## Índice de gráficos

Gráfico 01	Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa, Tarapoto, 2017.	37
Gráfico 02	Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa por dimensiones y en porcentaje, Tarapoto, 2017.	40
Gráfico 03	Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar, Tarapoto, 2017	42
Gráfico 04	Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar por dimensiones y en porcentaje, Tarapoto, 2017.	45
Gráfico 05	Comparación de Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa y I.E. Simón Bolívar en porcentaje, Tarapoto, 2017.	47
Gráfico 06	Comparación de medias por dimensiones	48
Gráfico 07	Zonas probabilísticas para la prueba de diferencia de medias	50

## RESUMEN

En la investigación denominada “Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017”, se tuvo como objetivo describir las diferencias significativas entre las competencias directivas en instituciones educativas públicas y privadas del distrito de Tarapoto, Región San Martín, durante el año 2017. El diseño de la investigación fue de tipo descriptiva comparativa, y tuvo como población a 74 docentes de la I.E. Santa Rosa y 62 docentes de la I.E. Simón Bolívar. Se utilizó la técnica de la encuesta para el acopio de los datos.

Los resultados obtenidos fueron que las competencias directivas en la I.E. Santa Rosa, de gestión pública, fueron evaluadas con un nivel “medio” (47.30) y “alto” (50%), mientras que en la I.E. Simón Bolívar, de gestión privada, fueron evaluados con un nivel de “alto” (59.68%) y “muy alto” (35.48%). Destacando la institución educativa de gestión privada.

Se llegó a la conclusión principal que existen diferencias en las competencias directivas de la I.E. Santa Rosa (pública) en comparación con la I.E. Simón Bolívar (privada), dado de que se determinó que el estadístico  $z$  cuyo valor fue de  $-10.31$  se ubica en la región de rechazo y es menor a  $-1.96$ . En tal sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo que se puede concluir que los coeficientes medios de las competencias directivas son significativamente diferentes, afirmación formulada con un 95% de confianza.

Palabras clave: Competencias directivas, educación, liderazgo

## ABSTRACT

The research aimed to describe the significant differences between management competencies in public and private educational institutions in the district of Tarapoto, San Martín Region, during the year 2017. The research design was descriptive comparative, with a population of 74 EI teachers Santa Rosa and 62 teachers from the I.E. Simon Bolivar. The survey technique was used for the collection of the data.

The results obtained were that the managerial competences in the I.E. Santa Rosa, of public management, were evaluated with an "average" level (47.30) and "high" (50%), while in the I.E. Simón Bolívar, were evaluated with a level of "high" (59.68%) and "very high" (35.48%). Highlighting the educational institution of private management.

The main conclusion was that there are differences in the managerial competences of the I.E. Santa Rosa (public) compared to I.E. Simón Bolívar (private), given that the z statistic was determined whose value was -10.31 which is less than - 1.96. In this sense, the null hypothesis is rejected and it is accepted that there is a relationship between the variables under study and is significant.

*Keywords: Management competencies, education, leadership*

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad Problemática

A nivel internacional, los resultados que arrojan las evaluaciones internacionales en la mayoría de los países latinoamericanos, señalan la necesidad de mejorar el desempeño profesional de docentes del siglo XXI, orientando los esfuerzos a transformar las prácticas educativas en el marco de la escuela, en especial de aquellas relacionadas con docencia, prácticas directivas y formación de formadores de docentes. El cambio debe fortalecer la formación de los profesionales de la educación, de tal suerte que se conviertan en verdaderos expertos en su propia práctica profesional, capaces de transformarla, con la finalidad esencial de mejorar la calidad de la educación que se brinda. La base del desarrollo profesional debe sustentarse en un modelo replicable y escalable, que contribuya al fortalecimiento, enriquecimiento y diversificación de las opciones de formación inicial y continua de docentes, directivos y asesores pedagógicos. (Medrano, 2010)

UNESCO (2014), en un estudio sobre el liderazgo escolar en América Latina se indica que “la evidencia disponible y levantada por esta investigación sobre los estudios acerca de los directores de escuela y el liderazgo directivo da cuenta de una situación que va desde una alarmante y clara insuficiencia en países como Ecuador o Perú, en los cuales no es posible reseñar ejemplos en esta materia” (pp. 15).

A nivel nacional, de acuerdo a lo establecido por MINEDU, reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que

podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente. En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones.

En el Perú, la demanda por los colegios particulares se ha incrementado considerablemente, en tanto el sector educativo privado es uno de los agentes económicos con más posibilidades de desarrollo sostenible y crecimiento económico durante los últimos años. En efecto, un 59% de los padres de familia se inclinan por escoger un colegio particular para sus hijos (El comercio, 2014). Así mismo, destinan 8% de sus ingresos mensuales para el pago de las pensiones que en los últimos años fluctúan entre los ciento cuarenta soles y mil doscientos dólares americanos. (Perú 21, 2013). Esta situación, se debe principalmente al crecimiento económico y la consecuente aparición de nuevas familias con posibilidades de matricular a sus hijos en colegios privados; en la mayoría de familias ambos padres trabajan y pasan poco tiempo con sus hijos, por lo que procuran que ellos asistan a estos centros educativos; el surgimiento de nuevas familias emergentes, cuyos padres estudiaron mayormente en colegios público; la llegada de familias extranjeras, cuyos padres vienen a trabajar al país gracias al buen momento económico y, finalmente, la idea generalizada de que la educación pública es de mala calidad (Educación al Futuro, 2013)

El resultado del desarrollo de una oferta formativa de educación privada ha generado una percepción pública generalizada en cuanto a la diferencia en la calidad del servicio, siendo la educación privada la calificada como la de mejor y mayor calidad frente a la pública. ¿esto se debe en parte a las competencias directivas de su personal? ¿sus directores son profesionales que poseen capacidades de gestión que les permite mayor eficiencia y eficacia en sus procesos? ¿puede la rentabilidad ser más motivadora y potente para un cambio en la educación que el interés social de una educación pública de calidad y

accesible para todos los peruanos? ¿qué requiere un directivo de una institución educativa nacional, en cuanto a desarrollo de competencias directivas, para mejorar su desempeño en la dirección? En este contexto, la investigación evidenció diferencias significativas entre las competencias directivas en instituciones educativas públicas en comparación con las privadas en el distrito de Tarapoto, que tiene como consecuencia un bajo nivel en el logro de objetivos y estrategias planteados en los Proyectos Educativos Institucional en las instituciones educativas principalmente públicas, generando una gestión muchas veces ineficiente.

## **1.2 Trabajos previos**

### **A nivel internacional**

Carrasco, A. (2013) El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de administradores a gestores en una institución educativa. Chile. Universidad de Chile. La investigación tuvo como objetivos, conocer y comprender el significado que le otorgan los directores de establecimientos municipalizados de enseñanza básica de la comuna de Viña del Mar a sus prácticas de gestión curricular según orientaciones ministeriales, en el contexto del cambio en la perspectiva de administradores a gestores de la institución educativa, y comparar los significados que los directores le otorgan a sus prácticas en gestión curricular de establecimientos municipalizados de la quinta región, según criterio de años en el cargo. La investigación fue de tipo comprensivo interpretativo. Las principales conclusiones establecieron que un factor común de los directivos en esta investigación y que nos hace ubicarlos desde una conciencia mucho más reflexiva, es la crítica sobre la toma de decisiones a nivel conjunta o comunitaria con respecto a temas curriculares y la valoración de la autonomía o independencia para hacer gestión curricular. Estos puntos que están en una situación de mayor conciencia reflexiva no están relacionados a los procesos que ellos realizan para la institución educativa y para la organización de la enseñanza, sino más bien se sitúan desde su rol como sujeto director

que depende de la gestión municipal para su sostenibilidad económica y financiera y que reflexiona de lo que sucede en su entorno. Estas reflexiones se dan principalmente en lo que respecta a la toma de decisiones en torno al apoyo pedagógico en la ejecución de los Planes de Mejoras Educativos (PME) y también en lo que respecta a la contratación de personal para asistencias técnicas que se dirijan al mejoramiento de cada una de las instituciones educativas. No hay conformidad en los perfeccionamientos entregados, indicándose que no son a fin a la realidad de las instituciones educativas y además se exige una mayor participación.

Villarroel, D., Gairín, J., & Bustamante, G. (2013) Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. España. Universidad Autónoma de Barcelona. El objetivo de la investigación fue elaborar un perfil de competencias del director escolar de colegios particulares subvencionados situados en contexto vulnerable. La investigación fue de tipo cualitativo. La muestra estuvo conformada por cuatro instituciones educativas conformantes de la REDCOL. Los principales resultados fueron que el perfil propuesto está orientado al perfil del director de la institución educativa como el agente que impulsa cambios a nivel institucional a través de los diferentes elementos de su competencia, donde el liderazgo y la gestión se vuelven elementos preponderantes; así como las competencias profesionales buscan mejorar un requerimiento de política educativa nacional con la intención de generarse desde sus propios actores que laboran en el sector particular subsidiados en contextos vulnerables, atender los planteamientos estratégicos de la REDCOL BioBío y considerar la preferencia de la familia escolar y de la matrícula.

Peñaloza, M. (2014) Habilidades gerenciales del director que fortalecen Las relaciones interpersonales del docente en Educación primaria. Venezuela. Universidad del Zulia. El objetivo de la investigación fue analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria



pertenecientes al municipio escolar Maracaibo. La investigación fue de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 51 sujetos. Los resultados obtenidos determinaron que por lo general se identifican los tipos de habilidades, de igual manera, asimismo, permanentemente identifican las barreras de las relaciones interpersonales, evidenciándose una marcada debilidad en la dimensión barreras de las relaciones interpersonales de manera más clara, en tal sentido se recomienda que se desarrollen los lineamientos estratégicos para que aporten en fortalecer las relaciones interpersonales del educador, para lograr el desarrollo de habilidades gerenciales de forma eficiente en las instituciones educativas investigadas.

### **A nivel nacional**

Freire,S., & Miranda, A. (2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, GRADE. La investigación tuvo como objetivo analizar si el liderazgo pedagógico del director tuvo un efecto significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas de Matemática y Comprensión Lectora, además se explora si el efecto del liderazgo directivo es igual tanto para los estudiantes de bajo rendimiento como para los de alto rendimiento. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, la muestra estuvo constituida 816 sujetos para comprensión lectora y 870 para matemáticas entre estudiantes, docentes y directores. La conclusión principal del estudio determina que el liderazgo del director estaría influenciando específicamente a los niños de bajo rendimiento, así como a los de rendimiento medio. Los resultados enfatizan la relevancia que tendría el liderazgo pedagógico practicado por el director en educandos con menor rendimiento, que generalmente asisten a escuelas públicas, ubicadas en zonas rurales y en situaciones de bajo nivel socioeconómico. Esto se debe a que, en situaciones desfavorables, el rendimiento puede ser más influenciado a cambios pequeños en las políticas implementadas como parte de la gestión escolar.

Gamarra, H. (2014) Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas. Lima. Pontificia Universidad católica del Perú. La investigación tuvo como objetivo el análisis de las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional de una Institución Educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas. La muestra estuvo conformada por 8 personas: 1 Director, 1 Subdirector y 6 profesores de nivel Primaria y Secundaria de la institución educativa se tuvo en cuenta características como: nivel de enseñanza, condición laboral y experiencia docente en la escuela. El diseño de esta investigación es cualitativo y descriptivo, se utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada. Los resultados evidenciaron que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes generan confianza, siendo esta una categoría importante que fortalece la institucionalidad escolar, favoreciendo un adecuado clima laboral en la institución educativa. Sin embargo, se destaca también la existencia de descontento de varios docentes respecto a la percepción de esta categoría debido a que existe demanda por un mejor ambiente de trabajo y un adecuado manejo de conflictos al interno de la entidad. Además, se observa la existencia de agrupamientos de docentes con diferente nivel de confianza lo que desfavorece el trabajo en equipo, ya que genera obstáculos para desarrollar las diferentes tareas establecidas en los instrumentos de planeación de la institución educativa. Esta situación es desfavorable para la escuela sobre todo cuando se intenta establecer un buen clima de trabajo a nivel de la institución que contribuya al logro de los objetivos pedagógicos propuestos y promover una atención de calidad en la entidad educativa.

Alarcón, S. (2013) Gestión Educativa y Calidad de la educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana. Universidad San Martín de Porres. El objetivo de la investigación fue establecer la relación entre la Gestión Educativa que se implementa en las Instituciones Educativas

Privadas de Lima Metropolitana y la calidad de la educación. Se utilizó el muestreo intencional o accidental para la selección de 5 Instituciones con 2 Directivos por cada una. Esto permitió establecer una población de 10 personas. Utilizándose una Muestra Censal como base para establecer el estándar estadístico de la investigación. Las conclusiones más destacables fueron que el planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos fueron componentes claves para la mejora continua en las Instituciones, todas; con menos de 20 años de funcionamiento; sin embargo, con muy buena organización administrativa. La importancia del liderazgo en las instituciones educativas se da porque permite el mejoramiento de la gestión pedagógica no es per se lo administrativo; asimismo es importante promover la participación del docente y personal administrativo quienes deben estar integrados para lograr una escuela de calidad. Los directivos y docentes de las entidades educativas, si desarrollan un liderazgo que impacta; puesto que ejercen influencia sobre los estudiantes, en tal sentido se promueve una comunicación de vital importancia.

### **A nivel Regional y local**

No se encontraron investigaciones relacionadas a Competencias Directivas en educación a nivel regional.

## **1.3 Teorías relacionadas al tema**

### **Las Competencias Directivas**

El concepto de competencia directiva es una mistura entre el desarrollo de las ciencias de la educación con las ciencias económicas específicamente las relacionadas con la administración. En el campo de la administración de organización se han desarrollado una diversidad de enfoques y metodologías para establecer el perfil de aquellas personas, líderes, llamados gerentes que lograron el éxito empresarial logrando construir mega corporaciones. En este contexto, desde la administración, se trató de sistematizar estas cualidades o

características que hacían que un gerente sea exitoso. De ahí, se han desarrollado una serie de textos clásicos vinculados a la gestión de recursos humanos en la actualidad denominada de mejor manera como la gestión del talento humano.

Entonces, las ciencias de la educación, ha tomado los avances respecto a establecer el perfil de un gerente y lo ha traslapado hacia la gestión de una institución educativa, si bien es cuestionable la comparación, se debe destacar que desde las ciencias económicas y las relacionadas con la administración de empresas se ha establecido un marco teórico y metodológico referencial que puede coadyuvar al fortalecimiento de la gestión educativa. De ahí el interés de profundizar en estos temas desde esta investigación.

Para autores como Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), las competencias directivas son conocidas como “competencias gerenciales” las mismas que se definen como “conjuntos de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones”. Para estos autores estas competencias directivas son: la comunicación, planeación y administración, Trabajo en equipo, Acción estratégica, Globalización y Manejo personal. Si se observa con detalle estas competencias son claves si las posee un directivo vinculado al sector educación.

De acuerdo a Kanungo (1992) son capacidades para realizar conductas específicas. Implica conductas observables y actividades cognitivas encubiertas Integra predisposiciones adquiridas. Capacidad desarrollada que facilita el aprendizaje y la Ejecución de tareas. El autor centra su análisis en la conducta, este elemento es importante porque lleva a la reflexión sobre cuál es la conducta actual de un directivo (director o sub director) de una institución educativa local y cómo de esta conducta devienen actos acordes con los intereses del sector que buscan la eficiencia, eficacia y calidad educativa.

El término competencias proviene del verbo latino COMPETERE, que en español devino en los verbos COMPETIR y COMPETER (Corominas, 1995). El primero hace referencia a una pugna o rivalidad y el segundo a la existencia de determinadas aptitudes o habilidades. El sustantivo competencias es común a ambos. A principios de los años 60, el profesor David McClelland, valorando la influencia del factor humano en los resultados del trabajo, se formula las posibles vinculaciones entre los tipos de necesidades propias de la persona y el éxito empresarial. En los años 80 el profesor Richard Boyatzis realiza un estudio sobre las características personales de un conjunto de directivos de diferentes organizaciones. Esta investigación le permitió demostrar la relación entre el crecimiento profesional de los diferentes integrantes de una organización, en función de sus cualidades personales. A partir de la misma Boyatzis define las competencias como aquellas “características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en su puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982).

Cada directivo tiene su propio modelo de dirección, que utiliza para tomar diferentes tipos de decisiones y resulta crítico para el funcionamiento organizacional. En ese modelo están incluidos el estilo, habilidades, atributos y características con que el mismo ejecuta sus tareas y funciones; así como la teoría y la acción que éste emplea en su desempeño. Boyatzis evalúa los mismos mediante un modelo de desempeño eficaz, con el cual sustenta su determinación de competencias directivas y que está compuesto por tres elementos fundamentales (Boyatzis, 1982): las funciones y requerimientos del puesto, el ambiente organizacional en el cual se desenvuelve el directivo y sus competencias individuales. El autor, hace referencia al estilo de dirección que logra establecer un modelo de dirección, y efectivamente si se observa el desempeño en el sector educación, cada director por ejemplo establece su propio estilo, que va desde aquellos directivos cuyo desempeño es bajo o medio y que es fundamentado por la escasez de recursos hasta aquellos directivos, que, haciendo uso de capacidades

diferenciadas, realizan una gestión destacable pese a los recursos escasos.

Para Boyatzis (1982) las competencias individuales pueden ser motivaciones, rasgos, habilidades, elementos de su autoimagen, de la imagen social, o conocimientos. Cardona y Chinchilla definen las competencias directivas como aquellos “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (Cardona y Chinchilla, 1999). Estas abarcan todo el conjunto de capacidades, actitudes, aptitudes y destrezas que despliega el directivo para el cumplimiento de sus funciones. El autor destaca elementos vitales para el ejercicio de la dirección en educación, sin embargo, a la educación pública, en la actualidad sólo ha logrado promover desmotivación en el docente y en el directivo, los bajos sueldos, la carencia de materiales y la pobreza generalizada de las familias han llevado al sector a su más profunda crisis histórica en el Perú.

Según Pérez (1998) considera que “la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.” Cuando esas estrategias se dirigen también al desarrollo de los individuos y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa, se denominan intrategias. Este elemento es fundamental en el directivo y su traslado hacia el campo de la educación es vital. Con este fundamento se marca la diferencia entre aquellos directores que mantiene el statu quo en la gestión de sus instituciones educativas poniendo como argumento los recursos limitados versus aquellos directores con pensamiento estratégico y que en contextos difíciles logran generar escenarios favorables para su institución educativa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y las competencias intratécnicas, que son aquellas competencias necesarias

para desarrollar al personal e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales hay que añadir unas que llamamos de eficacia personal. Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas (Cardona y Chinchilla, 1999).

Existen diversos estudios de competencias directivas. En la realización de los mismos sale a relucir, en primer lugar, el grado de calificación de los directivos; es decir, lo que saben (conocimientos y experiencia). En segundo lugar, aflora su talento para el quehacer, y, más exactamente, para el quehacer de la función directiva (habilidades). En tercer lugar, asoma su talante ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales (voluntad, motivos, deseos, gustos y valores). Todo ello en función del cumplimiento de los objetivos de la organización y de resultados óptimos y superiores.

Para Sánchez (2010) indica que las principales competencias directivas son: Planificación, Gestión del tiempo, Gestión de proyectos/equipos, Trabajo en equipo, Organización, Gestión de Conflictos, Presentaciones Eficaces en Público y Toma de Decisiones.

Asimismo, Tafur (2013) considera que las competencias directivas de un docente que ocupa la dirección de una institución educativa deben ser las siguientes: Coaching / Desarrollo profesional de colaboradores, Orientación al aprendizaje de alumnos, Participación y negociación, Sentido/Compromiso Ético, Trabajo en equipo, Liderazgo, Conciencia e

implicación social, Autodominio y resistencia al estrés, Relaciones, interpersonales y comunicación, Planeación y visión estratégica, Orientación al logro, Innovación y adaptación al cambio, Organización y gestión del tiempo, Toma de decisiones, Espíritu emprendedor, Orientación al desarrollo personal y al aprendizaje.

### **Tipos de Competencias Directivas**

Según Teixidó (2007), existen una diversidad de clasificaciones y tipologías de competencias directivas que se derivan del análisis realizado por una diversidad de autores. A continuación, se describen los enfoques más importantes.

Se reconoce como una de las primeras investigaciones sobre competencias directivas la realizada por Boyatzis (1982) quien estudió sobre los comportamientos que los directivos consideraban habían contribuido en su éxito, realizando un análisis de incidentes críticos. El resultado de esta investigación fue un listado de 21 competencias agrupadas en cinco categorías:

- a. Logro de objetivos y acción
- b. Liderazgo
- c. Dirección de recursos humanos
- d. Dirección de subordinados
- e. Relación con los demás

Otro enfoque, fue el desarrollado por Spencer y Spencer (1993) que propone seis grupos de competencias directivas que hacen a un gerente competente:

- a. Competencias de logro y acción (orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información)
- b. Competencias de ayuda y servicio (entendimiento interpersonal, orientación al cliente)



- c. Competencias de influencia (influencia e impacto, construcción de relaciones, consciencia organizacional)
- d. Competencias gerenciales (desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo)
- e. Competencias cognoscitivas (pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencias técnicas, profesional, de dirección)
- f. Competencias de eficacia personal (autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad)

También los autores Cardona y Chinchilla (1999) propusieron tres tipos de competencias directivas: a) las estratégicas, que analizan al directivo en su acción con el entorno y la forma que logra resultados, b) las intratécnicas, que evalúa la capacidad ejecutiva y de liderazgo del directivo al interno de la organización, y c) eficacia personal, que evalúa los hábitos del directivo.

Asimismo, la Asociación Americana de Directores Escolares (American association of School Administrator – AASA), según Hoyle, English y Steffy (2002) proponen las siguientes competencias directivas a nivel de instituciones educativas escolares:

- a. Liderazgo visionario
- b. Política
- c. Comunicación y relación con la comunidad
- d. Gestión organizativa
- e. Planificación y desarrollo del currículum
- f. Gestión del proceso de instrucción
- g. Evaluación del personal y gestión de recursos humanos
- h. Desarrollo y actualización profesional
- i. Investigación educativa, evaluación y planificación
- j. Valores y ética del liderazgo

Desde una perspectiva diferenciada, Visscher (1999) propone cuatro ámbitos para el análisis: a) coordinación y control, b) motivación, participación y compromiso, c) liderazgo educativo, d) relación escuela – comunidad. Es interesante, la propuesta de este autor puesto que en su enfoque se destaca la integralidad al abordar esta temática.

Otro enfoque, es el desarrollado por Villa (2003) y la Universidad de Deusto (España), que plantea el análisis en seis ámbitos y tres ejes transversales. Los ámbitos son: a) planteamientos institucionales, b) estructuras organizativas, c) sistemas de relaciones y convivencias, d) orientación y tutoría, e) desarrollo curricular y f) familia y entorno. Y los ejes transversales son: a) promoción del cambio cultural, b) gestión por procesos y c) resultados. Villa (2003) destaca un elemento que se convierte en un reto para la gestión educativa en nuestro país, como se evidencias estrategias y acciones para mantener la capacidad de los directivos de tener una actitud de innovación permanente, es decir de una cultura de cambio, que es permanente y que permite que la gestión educativa se recree periódicamente.

Por su parte, Campo (2004) realiza lo que denomina el retrato – robot del director ideal en donde plantea 23 competencias directivas articuladas en cuatro grandes bloques: a) cualidades personales, b) destrezas interpersonales, c) capacidad de dirección y liderazgo y d) destrezas técnicas de gestión. Posteriormente, esta técnica es complementada con la evaluación de 360° en una experiencia en la Universidad de Edimburgo. El autor pone de relieve un elemento fundamental como parte de la gestión exitosa de una institución educativa que es la “evaluación”, frente a la última crisis de la educación vivida en nuestro país entre los meses de junio y agosto del año 2017 en donde el principal sindicato de los trabajadores de la educación protestaban contra la evaluación propuesta por MINEDU, Campos (2004) nos presenta un modelo donde se promueve la evaluación 360° y que si se observa con detalle es muy similar a la propuesta por el

MINEDU en Perú; se trata de una evaluación integral desde diversos frentes y que tendría la capacidad de evidenciar e identificar las falencias en la educación y de hacer las correcciones respectivas. Sin evaluación permanente de los docentes y directivos no hay educación de calidad.

A nivel de nuestro país, el Ministerio de Educación de Perú, en el documento denominado *Marco del Buen Desempeño Directivo*, propone los dominios y competencias siguientes:

*Dominio 1*

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. - Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

*Competencia 1*

Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

*Competencia 2*

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basados en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

*Competencia 3*

Favorece las condiciones operativas, que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

*Competencia 4*

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora de los aprendizajes.

#### *Dominio 2*

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.

#### *Competencia 5*

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

#### *Competencia 6*

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (MINEDU; 2012); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un

tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de política, sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

### **La Evaluación de Competencias Directivas**

Para la evaluación de las competencias directivas se tomará como base la metodología propuesta y validada por la Asociación de Colegios Jesuitas de Venezuela (ACSI), la misma que ha sido desarrollada para la evaluación de las competencias directivas desde una perspectiva de gestión de la calidad, la misma que será adecuada y contextualizada a la realidad de la ciudad de Tarapoto.

El cuestionario (ver anexo 1) está formado por 35 competencias agrupadas en 9 aspectos a evaluar. Cada competencia deberá ser evaluada con una "x" en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor nivel de desempeño y 4 el mayor nivel, de la siguiente forma:

1 = Bajo: pocas veces actúa de esa manera.

2 = Medio: a veces actúa de esa manera.

3 = Alto: con frecuencia actúa de esa manera.

4 = Muy alto: siempre actúa de esa manera.

Las competencias directivas a evaluar son las siguientes:

- Identidad y compromiso con la misión
- Presencia activa en los procesos del colegio
- Planificación del desarrollo institucional
- Gestión para la formación integral del alumnado
- Gestión de la innovación y del cambio
- Gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa
- Reflexión de la práctica

- Apertura al entorno y al trabajo en red
- Gestión administrativa

A continuación, se define cada competencia directiva:

- **Identidad y compromiso de la misión.**- Hace mención al grado en el que una persona se identifica y participa dentro de una organización.
- **Presencia activa en los procesos del colegio.**- Hace referencia a la presencia activa y participativa del director en todo lo relacionado con el colegio.
- **Planificación del desarrollo Institucional.**-Hace referencia a la planificación oportuna de todas las actividades de la institución.
- **Gestión para la formación integral del alumnado.** - Hace referencia a la capacidad del directivo de buscar y propiciar los recursos pertinentes para el buen desempeño de sus roles y funciones.
- **Gestión de la Innovación y del cambio.** - Hace referencia a que el directivo debe estar capacitado y ser innovador y estar preparado para el cambio.
- **Gestión de la Participación del trabajo articulado de la comunidad educativa.** -Hace referencia que el directivo debe propiciar una buena comunicación y participación de toda la comunidad educativo.
- **Reflexión de la práctica.** - Hace referencia que tanto el directivo como los profesores deben ser reflexivos para mejorar su labor pedagógica.
- **Apertura al entorno y el trabajo en red.**-Hace referencia a la apertura del colegio hacia la comunidad y al trabajo coordinado usando la red como medio.
- **Gestión Administrativa.** -Hace referencia a la capacidad del directivo para administrar, dirigir los recursos humano y materiales dentro de una organización.

## 1.4 Formulación del problema

### Problema General

¿Qué diferencias existen en las Competencias Directivas de las Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017?

### Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017?

¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017?

¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas en la Institución Educativa Privada Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017?

¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Privadas Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017?

## 1.5 Justificación del estudio

La investigación se justificó de acuerdo a los siguientes planteamientos.

**Conveniencia:** la investigación aborda un problema de la gestión educativa que en la actualidad requiere de una especial atención, que tan preparados están los docentes de educación básica regular que ocupan cargos directivos para realizar una gestión eficiente y eficaz frente a un entorno crítico. En tal sentido, la investigación se hace conveniente puesto que se obtendrán resultados que aportarán a una mayor discusión y análisis sobre esta problemática.

**Relevancia social:** En la actualidad se ha generalizado la posición de que en el Perú la educación privada es mejor que la pública, y que esto se debe principalmente a la capacidad que tienen los privados, motivados por la rentabilidad, de administrar de mejor manera una

institución educativa. La investigación aportará elementos para evidenciar, si efectivamente, las competencias directivas son claves para el éxito en la gestión de las instituciones educativas privadas frente a las públicas.

**Valor teórico:** los resultados permiten generar evidencia que respaldarán los principios de las teorías y enfoques relacionados a las competencias directivas.

**Implicancias prácticas:** la investigación generará una serie de herramientas que podrán ser utilizadas de manera periódica por las instituciones educativas locales.

**Utilidad metodológica:** la investigación valida localmente un instrumento de evaluación de competencias directivas de ACSI proveniente del sistema educativo venezolano. Su validación permitirá su adecuación y uso práctico en realidades como la nuestra.

## **1.6 Hipótesis**

### **Hipótesis General:**

Hi: Existen diferencias en las Competencias Directivas de Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017.

### **Hipótesis Específicas**

H<sub>1</sub>: Las Competencias Directivas de la Institución Educativa Pública Santa Rosa en el distrito de Tarapoto el año 2017, son medias.

H<sub>2</sub>: Las Competencias Directivas de las Institución Educativa Privada Simón Bolívar en el distrito de Tarapoto el año 2017, son altas.

## **1.7 Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar las diferencias en las competencias directivas de instituciones educativas públicas y privadas del distrito de Tarapoto, 2017.



### **Objetivos Específicos**

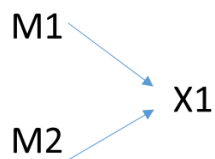
- Determinar el nivel de las Competencias Directivas en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017.
- Determinar el nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017.
- Determinar el nivel de las Competencias Directivas de la Institución Educativa Privada Simón Bolívar en el distrito de Tarapoto, 2017.
- Determinar el nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Privada Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017.

## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

La investigación es de tipo no experimental, descriptiva comparativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que “el investigador pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas u otros seres vivos, objetos, comunidades o indicadores” (p.153)

La investigación se esquematiza de la siguiente manera:



donde:

M<sub>1</sub>, muestra de docentes de IE Santa Rosa (pública)

M<sub>2</sub>: muestra de docentes de IE Simón Bolívar (privadas)

O<sub>1</sub>, representa la información sobre Competencias Directivas en cada una de dichas muestras.

Esta información puede ser: Iguales (=); Diferentes (≠); Semejantes (~)

## 2.2 Variables, operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Competencias Directivas	"conjuntos de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones". Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, pp. 173)	Se expresará en niveles de una escala ordinal, conforme a la comparación de los indicadores y en las dimensiones priorizadas. Para la medición de los indicadores se utilizará la técnica de Encuesta con la aplicación de un cuestionario estructurado de acuerdo al método de ACSI	Identidad y compromiso con la misión	1. Identificación y compromiso con la misión y los lineamientos educativos. 2. Liderazgo 3. Acción directiva 4. Inspira aprecio y valoración 5. Acompañamiento	Escala ordinal:  1 = Bajo: pocas veces actúa de esa manera. 2 = Medio: a veces actúa de esa manera. 3 = Alto: con frecuencia actúa de esa manera. 4 = Muy alto: siempre actúa de esa manera.
			Presencia activa en los procesos del colegio	6. Situaciones problemáticas. 7. Presencia constante en el colegio 8. Resolución de problemas y toma de decisiones	
			Planificación del desarrollo institucional	9. Planificación y evaluación 10. Participación en proyecto educativo 11. Seguimiento a la evaluación 12. Gestión del cambio 13. Logro de los objetivos generales del colegio 14. Relevo	
			Gestión para la formación integral del alumnado	15. Enfoque en la formación integral de los estudiantes 16. Desarrollo y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación de la calidad	
			Gestión de la innovación y del cambio	17. Actualización de la formación del personal. 18. Ambiente de trabajo 19. Innovación	
			Gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa	20. Trabajo en equipo 21. Cultura de reconocimiento 22. Comunicación efectiva 23. Clima de trabajo	
			Reflexión de la práctica	24. Reflexión sobre la práctica 25. Participación 26. Grupos de estudio	
			Apertura al entorno y al trabajo en red	27. Proyectos de cooperación 28. Conocimiento y capacidad 29. Análisis de Contexto 30. Relaciones constructivas con la comunidad 31. Trabajo en red.	
			Gestión administrativa	32. Normativa legal vigente 33. Cumplimiento de normas y procedimientos que regulan la labor educativa 34. Cumplimiento de rol administrativo	

## **2.3 Población y muestra**

### **Población**

La población está conformada por las instituciones públicas y privadas del distrito de Tarapoto, que hacen un total de 42 instituciones educativas públicas y 21 instituciones educativas privadas, de acuerdo al registro ESCALE – MINEDU.

### **Muestra:**

La muestra estuvo conformada por 2 instituciones educativas una pública y otra privada del distrito de Tarapoto de acuerdo al registro ESCALE – MINEDU y que son los siguientes.

- Institución educativa pública Santa Rosa (74 docentes)
- Institución educativa privada Simón Bolívar (62 docentes)

### **Muestreo:**

De tipo No Probabilístico por conveniencia, ya que se tuvo restricciones y limitaciones para acceder a la información para el llenado de las encuestas por el tipo de tema sobre el cual se investigó.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. El instrumento de acopio de información utilizado fue tomado de la metodología propuesta y validada por la Asociación de Colegios Jesuitas de Venezuela (ACSI) para la evaluación de las competencias directivas en instituciones educativas de educación básica regular. Esta metodología, consiste en plantear una serie de proposiciones a los docentes respecto a sus directivos, es decir los docentes evalúan las competencias de sus directivos para gestionar, administrar y dirigir en múltiples aspectos (dimensiones) la institución educativa. Los “directivos” evaluados de manera general fueron director y sub director de la institución educativa. Este instrumento fue adaptado y contextualizado a la realidad local. Consta de 34 ítems y una escala

ordinal con los valores siguientes: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto y 4 = Muy alto.

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

La determinación de la confiabilidad de los instrumentos se realizó utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach a través de una encuesta piloto previa a la aplicación de la encuesta en la muestra seleccionada. Se aplicó una encuesta piloto a 20 docentes (10 docentes de la I.E. Simón Bolívar y 10 docentes de la I.E. Santa Rosa). Los resultados se muestran en la Tabla 01 y 02 del anexo 03.

Con respecto al coeficiente de Alpha de Cronbach, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Se utilizó el criterio establecido por la Universidad César Vallejo, mayor a 0.70. La tabla 02 muestra un resultado del coeficiente Alpha de Cronbach de 0.92, por tanto, los instrumentos son fiables. Asimismo, para determinar la validez de los instrumentos se utilizó la técnica de Juicio de Expertos de manera complementaria (ver Anexos).

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las unidades de análisis correspondientes, respecto a sus variables, a través del software IBM SPSS Statistics versión 22.

Asimismo, se emplearon los estadísticos como:

Plan de tabulación: Se aplicó para ayudar a ordenar y agrupar los datos o resultados de la encuesta para su posterior tratamiento estadístico.

Cuadros estadísticos y tablas: importante para que a través de ellos se comprendió y se visualizó mejor los resultados de la investigación. Se aplicó y procesó toda la información estadística donde se observó los porcentajes de la investigación.

Aplicación de porcentaje: útil para saber el nivel de incidencia o frecuencia que representa un aspecto de la investigación realizada.

Aplicación de medidas de tendencia central: importante y útil para saber si los datos del instrumento de investigación se presentan de manera favorable o desfavorable. Se utilizó en la medida de tendencia central para procesar las escalas de medida. Los datos tienden a concentrarse o agruparse alrededor de los valores medios; a esta característica es denominado Tendencia central.

Se utilizó la prueba z para la comprobación de la hipótesis planteada. El protocolo de esta prueba indica que el valor de p (probabilidad asociada con la hipótesis nula de la prueba) es la probabilidad de que un resultado sea debido al azar; entre menor sea la diferencia encontrada entre dos o más grupos hay una mayor significancia estadística (y se considera significativa  $p < 0.05$  en adelante); el valor de p tiene distinto significado de acuerdo con la prueba de que se trata, por ejemplo, la prueba Z pone a prueba la hipótesis de que la diferencia entre dos promedios se debe al azar.

## **2.6 Aspectos éticos**

En las diversas etapas de la investigación se actuó de manera ética, en tal sentido se tuvo en cuenta aspectos éticos como el consentimiento informado de los sujetos de la investigación, el valor social y científico de los resultados y se mantuvo una evaluación independiente durante todo el proceso.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Nivel de las Competencias Directivas de la Institución Educativa Pública Santa Rosa en el distrito de Tarapoto, 2017.

Para describir el estado de la situación de las competencias directivas en una institución educativa pública, se priorizó como muestra a la I.E. Santa Rosa en donde fueron encuestados 74 docentes, a quienes se les aplicó una encuesta auto administrada. La escala utilizada fue: 1 = Bajo; 2 = Medio; 3 = Alto; 4 = Muy alto.

**Tabla 03. Estadísticos Descriptivos**

Competencias (agrupado)

N	Válido	74
	Perdidos	0
Media		2,55
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		,553
Varianza		,305
Mínimo		2
Máximo		4

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

#### **Interpretación:**

La Tabla 03, muestra los principales estadísticos descriptivos. Se obtuvo una media de 2,55; una mediana de 3, una moda de 3, una desviación estándar de 0,553, una varianza de 0,305; asimismo un punto mínimo de 2 y un punto máximo de 4. Esto significa, que para los docentes encuestados las competencias directivas en la I.E. Santa Rosa tiene un valor promedio de 2.55 equivalente si redondeamos a un nivel de “alta”, el punto medio o mediana y la moda estuvo también en el rango de 3 equivalente a “alta”. El valor más bajo que obtuvieron en la evaluación de las competencias directivas fue de 2 equivalente a “bajo” (punto mínimo) y el valor más alto alcanzado (punto máximo) fue de 4 equivalente a “muy alto”.

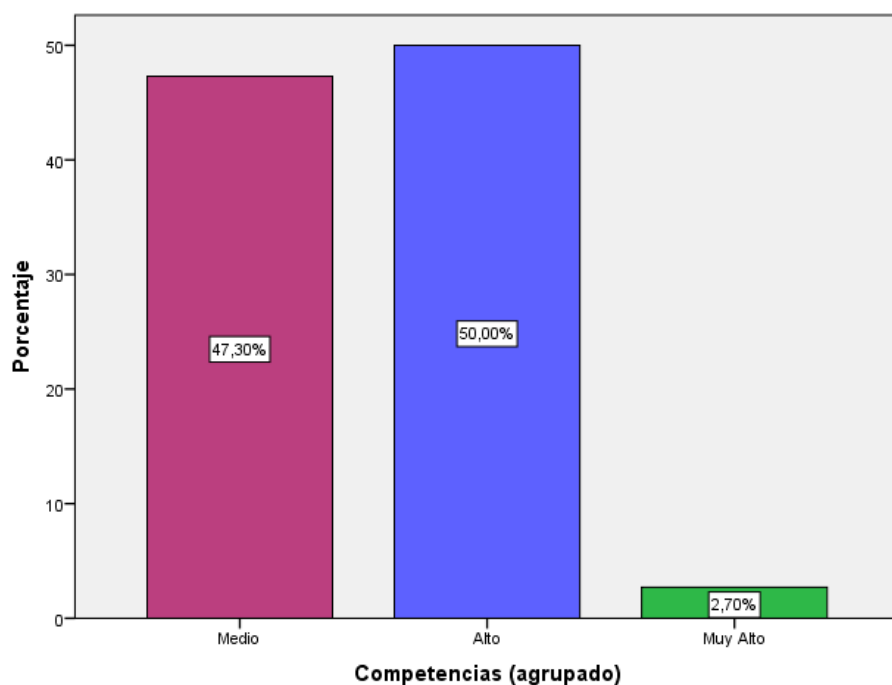
**Tabla 04. Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa, Tarapoto, 2017.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	35	47,3	47,3	47,3
	Alto	37	50,0	50,0	97,3
	Muy Alto	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Gráfica 01. Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa, Tarapoto, 2017.**



Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Interpretación:**

Tanto en la Tabla 04 como en la Gráfica 01, se observan los resultados de la evaluación realizada por los docentes de la I.E. Santa Rosa respecto al nivel de las competencias de sus directivos para dirigir adecuadamente la institución. El 47.30% de los docentes encuestados indican que los directivos presentan un nivel medio en sus competencias directivas; el 50% indica que es un nivel alto y el 2.70% un



nivel muy alto. Ninguno de los encuestados indicó que los directivos cuentan con competencias directivas bajas.

### **3.2. Nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017.**

Asimismo, se analizaron los resultados por dimensiones. Para la investigación las dimensiones vienen a ser cada una de las “competencias directivas” evaluadas de acuerdo a la metodología ACSI y son las siguientes:

Dimensión 1: Identidad y compromiso con la misión

Dimensión 2: Presencia activa en los procesos del colegio

Dimensión 3: Planificación del desarrollo institucional

Dimensión 4: Gestión para la formación integral del alumnado

Dimensión 5: Gestión de la innovación y del cambio

Dimensión 6: Gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa

Dimensión 7: Reflexión de la práctica

Dimensión 8: Apertura al entorno y al trabajo en red

Dimensión 9: Gestión administrativa

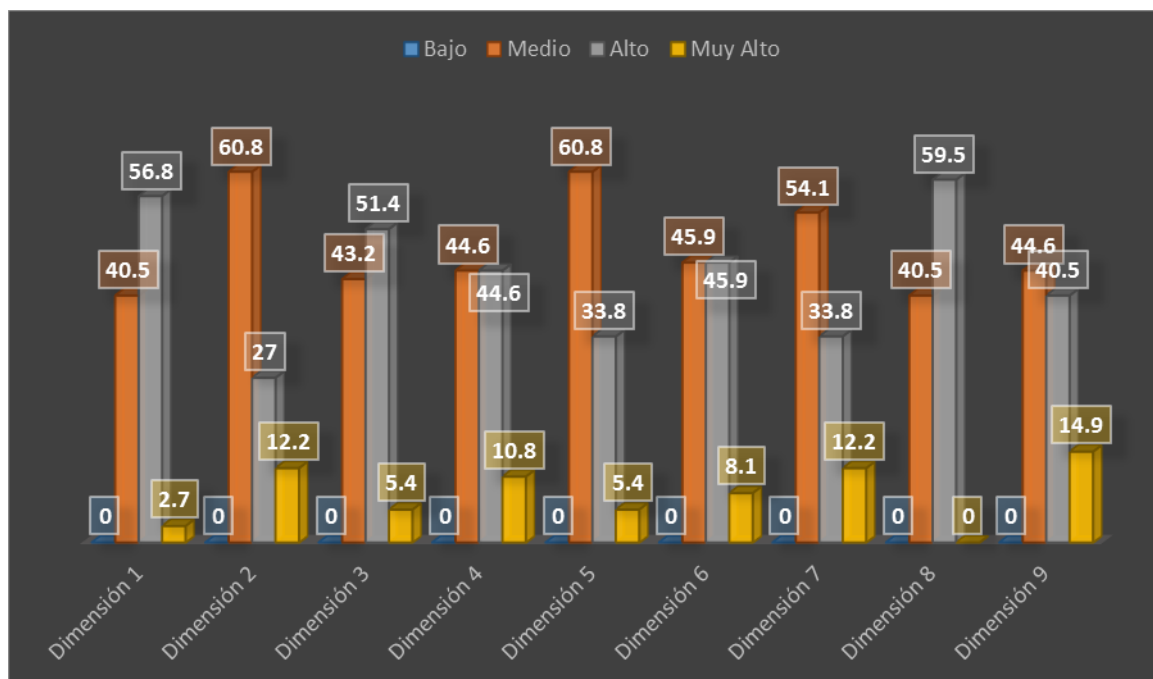
Los resultados se presentan a continuación.

**Tabla 05. Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa – Tabla de Frecuencias y porcentajes por dimensiones, Tarapoto, 2017.**

Escala	Dimensión 1		Dimensión 2		Dimensión 3		Dimensión 4		Dimensión 5		Dimensión 6		Dimensión 7		Dimensión 8		Dimensión 9	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medio	30	40.5	45	60.8	32	42.2	33	44.6	45	60.8	34	45.9	40	54.1	30	40.5	33	44.6
Alto	42	56.8	20	27	38	51.4	33	44.6	25	33.8	34	45.9	25	33.8	44	59.5	30	40.5
Muy Alto	2	2.7	9	12.2	4	5.4	8	10.8	4	5.4	6	8.1	9	12.2	0	0	11	14.9
Total	74	100	74	100	74	100	74	100	74	100	74	100	74	100	74	100	74	100

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics  
Elaboración propia

**Gráfica 02. Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa por dimensiones y en porcentaje, Tarapoto, 2017.**



Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics  
Elaboración propia

**Interpretación:**

La Tabla 05 y la Gráfica 02, muestran la evaluación de las competencias directivas en la I.E. Santa Rosa según dimensiones o “competencias directivas” priorizadas de acuerdo a la metodología ACSI. Con respecto a la dimensión 1, relacionada a la competencia directivas “identidad y compromiso con la misión”, el 40.5% de docentes encuestados indicó que el nivel es medio, el 56.8% indicó que el nivel es

alto y el 2.7% indicó que el nivel es muy alto. Con respecto a la dimensión 2, relacionada a la competencia directiva de “presencia activa en los procesos del colegio” el 60.8% de docentes la evaluó como medio, el 27% como alto y el 12.2% como muy alto. Con respecto a la dimensión 3, relacionada a la competencia directiva de “planificación del desarrollo institucional” el 43.2% de docentes encuestados la evaluó como media, el 51.4% como alta y el 5.4% como muy alta. En la dimensión 4, relacionada a la competencia directiva de “gestión para la formación integral del alumnado”, el 44.6% de docentes indicó que el nivel es medio, el 44.6% indicó que es alto y el 10.8% que es muy alto. Con respecto a la dimensión 5, relacionada a la competencia directiva de “gestión de la innovación y el cambio”, el 60.8% de docentes indicó que es medio, el 33.8% que es alto y el 5.4% que es muy alto. Con respecto a la dimensión 6, relacionada a la competencia directiva de “gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa”, el 45.9% de docentes indicó que es medio, el 45.9% que es alto y el 8.1% que es muy alto. En la dimensión 7, relacionada a la competencia directiva de “reflexión de la práctica”, el 54.1% de docentes indicó que es medio, el 33.8% que es alto y el 12.2% que es muy alto. Con respecto a la dimensión 8, relacionada a la competencia directiva de “apertura al entorno y el trabajo en red”, el 40.5% de docentes indicó que es medio y el 59.5% que es alto. Con respecto a la dimensión 9, relacionada a la competencia directiva de “gestión administrativa”, el 44.6% de docentes indicó que el nivel es medio, el 40.5% que el nivel es alto y el 14.9% que es muy alto. Ninguna de las dimensiones indicadas tuvo resultados evaluados como “bajo”.

### **3.3. Las Competencias Directivas de la Institución Educativa Privada Simón Bolívar en el distrito de Tarapoto, 2017.**

Para describir el estado de la situación de las competencias directivas en una institución educativa privada, se priorizó como muestra a la I.E. Simón Bolívar en donde fueron encuestados 62 docentes a quienes se les aplicó una encuesta auto administrada. La escala utilizada fue: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto, 4 = Muy alto.

**Tabla 06. Estadísticos descriptivos**

N	Válido	62
	Perdidos	0
Media		3,31
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		,561
Varianza		,314
Mínimo		2
Máximo		4

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Interpretación:**

La Tabla 06, muestra los principales estadísticos descriptivos. Se obtuvo una media de 3,31 esto significa que las competencias directivas en la institución educativa tienden a ser evaluadas como “alto”. Asimismo, se obtuvo una mediana de 3 que es el punto medio equivalente a “alto”; una moda de 3 es decir el valor que más se repite equivalente a un nivel de “alto”; una desviación estándar de 0,561, una varianza de 0,314 que indican que no existe una mayor dispersión en los datos; asimismo un punto mínimo de 2 que representa el nivel más bajo que se obtuvo equivalente a la escala “medio” y un punto máximo de 4 que representa al valor más alto que se obtuvo equivalente al nivel “muy alto”.

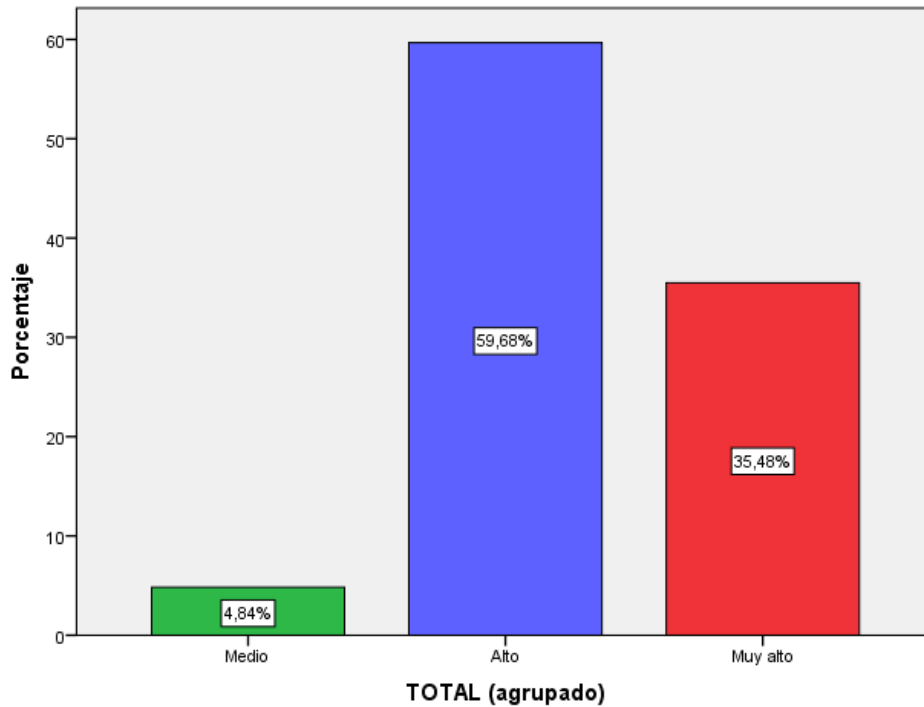
**Tabla 07. Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar, Tarapoto, 2017**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	3	4,8	4,8	4,8
	Alto	37	59,7	59,7	64,5
	Muy alto	22	35,5	35,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

Gráfico 03. Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar, Tarapoto, 2017



Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Interpretación:**

Tanto en la Tabla 07 como en la Gráfica 03, se observan los resultados de la evaluación realizada por los docentes de la I.E. Simón Bolívar respecto al nivel de las competencias de sus directivos para dirigir adecuadamente la institución. Se observa que el 4.84% de los docentes encuestados indican que los directivos presentan un nivel medio en sus competencias directivas; el 59.68% indican que es un nivel alto y el 35.48% un nivel muy alto. Ninguno de los encuestados indicó que los directivos cuentan con competencias directivas bajas.

### 3.4. Nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Privada Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017.

Asimismo, se analizaron los resultados por dimensiones o por “competencias directivas” descritas en el acápite anterior y según la metodología ACSÍ.

Dimensión 1: Identidad y compromiso con la misión

Dimensión 2: Presencia activa en los procesos del colegio

Dimensión 3: Planificación del desarrollo institucional

Dimensión 4: Gestión para la formación integral del alumnado

Dimensión 5: Gestión de la innovación y del cambio

Dimensión 6: Gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa

Dimensión 7: Reflexión de la práctica

Dimensión 8: Apertura al entorno y al trabajo en red

Dimensión 9: Gestión administrativa

Los resultados se presentan a continuación.

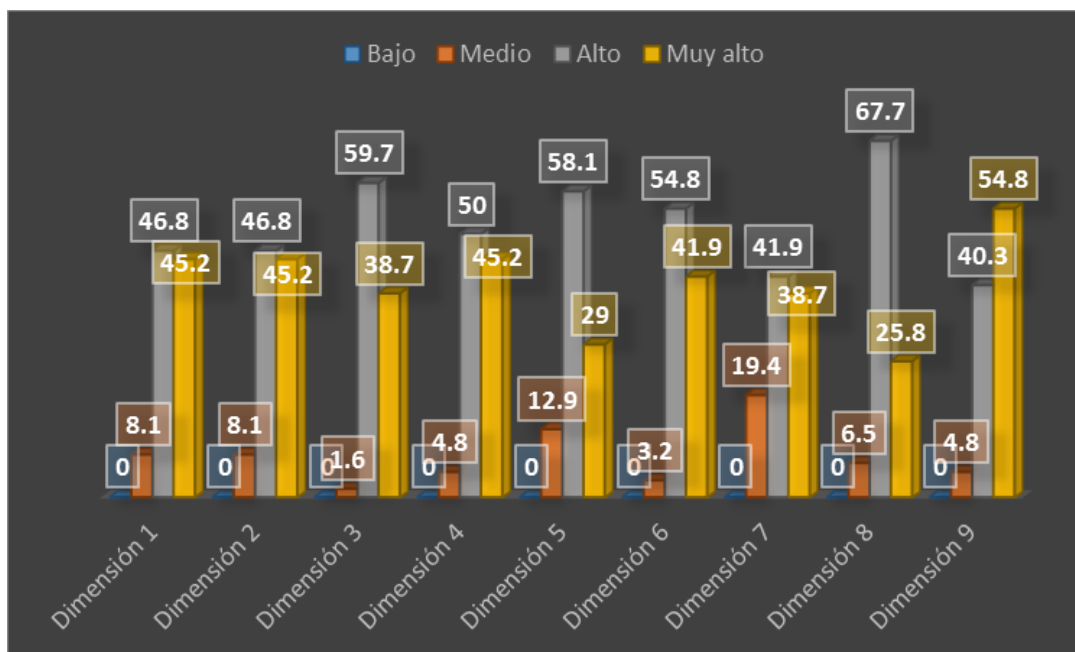
**Tabla 08. Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar por dimensiones y en porcentaje, Tarapoto, 2017.**

Escala	Dimensión 1		Dimensión 2		Dimensión 3		Dimensión 4		Dimensión 5		Dimensión 6		Dimensión 7		Dimensión 8		Dimensión 9	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medio	3	4.8	5	8.1	1	1.6	3	4.8	8	12.9	2	3.2	12	19.4	4	6.5	3	4.8
Alto	37	59.7	29	46.8	37	59.7	31	50	36	58.1	34	54.8	26	41.9	42	67.7	25	40.3
Muy Alto	22	35.5	28	45.2	24	38.7	28	45.2	18	29	26	41.9	24	38.7	16	25.8	34	54.8
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Gráfica 04. Competencias Directivas en I.E. Simón Bolívar por dimensiones y en porcentaje, Tarapoto, 2017.**



Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

### **Interpretación:**

La Tabla 08 y la Gráfica 04, muestran la evaluación de las competencias directivas en la I.E. Simón Bolívar según dimensiones o “competencias directivas” priorizadas de acuerdo a la metodología ACSI. Con respecto a la dimensión 1, relacionada a la competencia directivas “identidad y compromiso con la misión”, el 8.1% de docentes encuestados indicó que el nivel es medio, el 46.8% que es alto y el 45.2% muy alto. Con respecto a la dimensión 2, relacionada a la competencia directiva de “presencia activa en los procesos del colegio” el 8.1% de docentes la evaluó como medio, el 46.8% como alto y el 45.2% como muy alto. Con respecto a la dimensión 3, relacionada a la competencia directiva de “planificación del desarrollo institucional” el 1.6% de docentes encuestados la evaluó como medio, el 59.7% como alto y el 38.7% como muy alto. En la dimensión 4, relacionada a la competencia directiva de “gestión para la formación integral del alumnado”, el 4.8% de docentes la evaluó con un nivel de medio, el 50% indicó que el nivel es alto y el 45.2% que es muy alto. Con respecto a la dimensión 5, relacionada a la competencia directiva de “gestión de la innovación y el cambio”, el 12.9% de docentes indicó que el nivel es medio, el 58.1% que es alto y el 29% que es muy

alto. Con respecto a la dimensión 6, relacionada a la competencia directiva de “gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa”, el 3.2% de docentes indicó que el nivel es medio, el 54.8% que es alto y el 41.9% que es muy alto. En la dimensión 7, relacionada a la competencia directiva de “reflexión de la práctica”, el 19.4% de docentes encuestados indicó que el nivel es medio, el 41.9% que es alto y el 38.7% que es muy alto. Con respecto a la dimensión 8, relacionada a la competencia directiva de “apertura al entorno y el trabajo en red”, el 6.5% de docentes indicó que el nivel es medio, el 67.7% indicó que es alto y el 25.8% que es muy alto. Con respecto a la dimensión 9, relacionada a la competencia directiva de “gestión administrativa”, el 4.8% de docentes indicó que el nivel es medio, el 40.3% que es alto y el 54.8% que es muy alta. Ninguna de las dimensiones indicadas tuvo resultados evaluados como “bajo”.

### **3.5. Diferencias en las competencias directivas de instituciones educativas públicas y privadas del distrito de Tarapoto, 2017.**

A continuación, se realiza un análisis comparativo en el nivel de competencias directivas por cada institución educativa que forma parte de la investigación, una pública y la otra privada, a fin de determinar las diferencias existentes.

**Tabla 09. Comparación de Competencias Directivas**

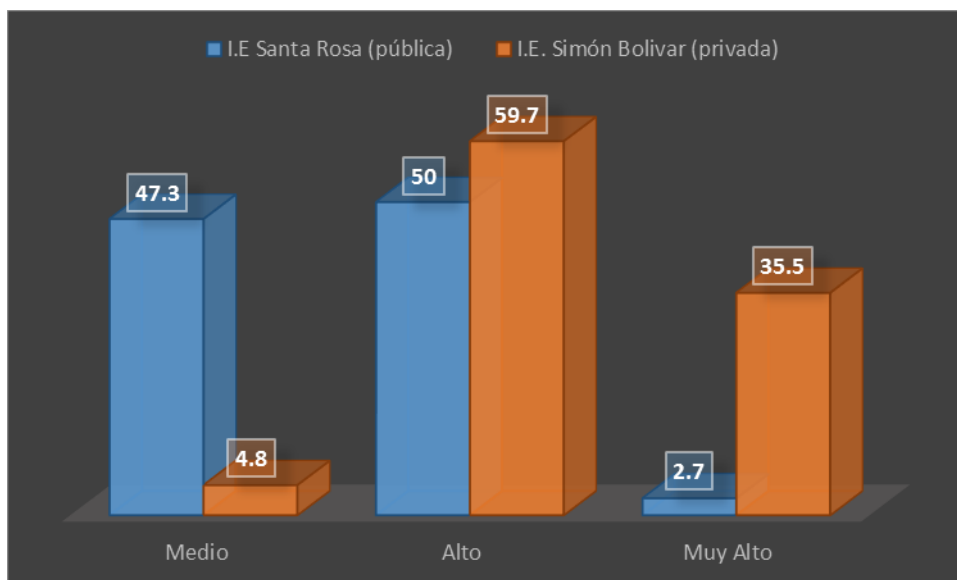
	<b>I.E. Santa Rosa (pública)</b>		<b>I.E. Simón Bolívar (privada)</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Medio	35	47,3	3	4,8
Alto	37	50,0	37	59,7
Muy Alto	2	2,7	22	35,5
Total	74	100,0	62	100,0

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia



**Gráfica 05. Comparación de Competencias Directivas en I.E. Santa Rosa y I.E. Simón Bolívar en porcentaje, Tarapoto, 2017.**



Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

### Interpretación:

La Tabla 09 y la Gráfica 05, muestran la comparación entre las dos instituciones educativas seleccionadas, se evidencia que la valoración de los docentes de la I.E. Simón Bolívar (privada) se centra en los niveles de “alto” y “muy alto” mientras que los docentes de la I.E. Santa Rosa (pública) centran su valoración en los niveles de “medio” y “alto”, evidenciándose que los docentes de la institución educativa privada consideran que sus directivos tienen mejores competencias directivas frente a la valoración realizada por los docentes de la institución educativa pública.

**Tabla 10. Comparación de estadísticos**

		Estadísticas de grupo			
Institución_educativa		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Total	Simón Bolívar	62	3,3065	,56070	,07121
	Santa Rosa	74	2,5405	,54745	,06364

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 10, se muestra que la media de la I.E. Santa Rosa (pública) es de 2.54 y es menor en comparación con la media de la I.E. Simón Bolívar (privada) equivalente a 3.31.

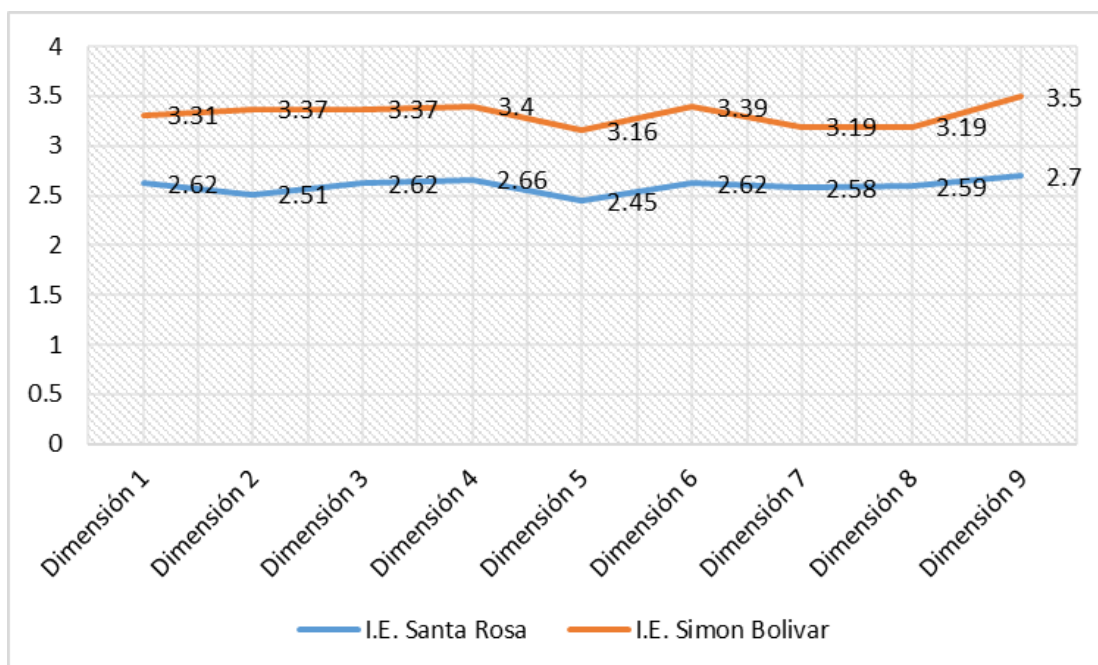
**Tabla 11. Comparación de medias por dimensiones**

Dimensiones	I.E. Santa Rosa	I.E. Simon Bolivar	Diferencias
Dimensión 1: Identidad y compromiso con la misión	2.62	3.31	0.69
Dimensión 2: Presencia activa en los procesos del colegio	2.51	3.37	0.86
Dimensión 3: Planificación del desarrollo institucional	2.62	3.37	0.75
Dimensión 4: Gestión para la formación integral del alumnado	2.66	3.40	0.74
Dimensión 5: Gestión de la innovación y del cambio	2.45	3.16	0.71
Dimensión 6: Gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa	2.62	3.39	0.77
Dimensión 7: Reflexión de la práctica	2.58	3.19	0.61
Dimensión 8: Apertura al entorno y al trabajo en red	2.59	3.19	0.60
Dimensión 9: Gestión administrativa	2.70	3.50	0.80

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Gráfica 06. Comparación de medias por dimensiones**



Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics  
Elaboración propia

La Tabla 11 y Gráfica 06, muestran la comparación de las medias obtenidas por dimensiones o competencias directivas en estudio. Se observa que ambas instituciones educativas coinciden en evaluar como competencia directiva de valor medio más bajo a la Dimensión 5 “Gestión de la Innovación y el Cambio” y también coinciden en darle el mayor valor medio a la competencia directiva de la Dimensión 9 “Gestión administrativa”. Pero, como primera diferencia se puede plantear que la evaluación de las competencias de la I.E. Santa Rosa tiene una tendencia a la escala 2 = medio, mientras que la I.E. Simón Bolívar tiene una tendencia hacia la escala 3 = alta. Si consideramos los cuatro valores de la diferencia de medias más

altos que se han obtenido, se puede inferir que existen diferencias importantes en las competencias directivas de la I.E. Simón Bolívar que destacan frente a la I.E. Santa Rosa y son: la dimensión 2, referida a la presencia activa en los procesos del colegio, la dimensión 3, referida a la planificación del desarrollo institucional, la dimensión 6, referida a la gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa y la dimensión 9, referida a la gestión administrativa.

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó la prueba Z, para medias de muestras independientes y por tratarse de muestras mayores a 30 individuos. Se consideraron los promedios de los puntajes obtenidos según las encuestas. En la investigación se planteó la siguiente hipótesis estadísticas:

Ho: No existen diferencias en las Competencias Directivas de Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017.

Hi: Existen diferencias en las Competencias Directivas de Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017.

**Tabla 12. Prueba Z para medias de dos muestras**

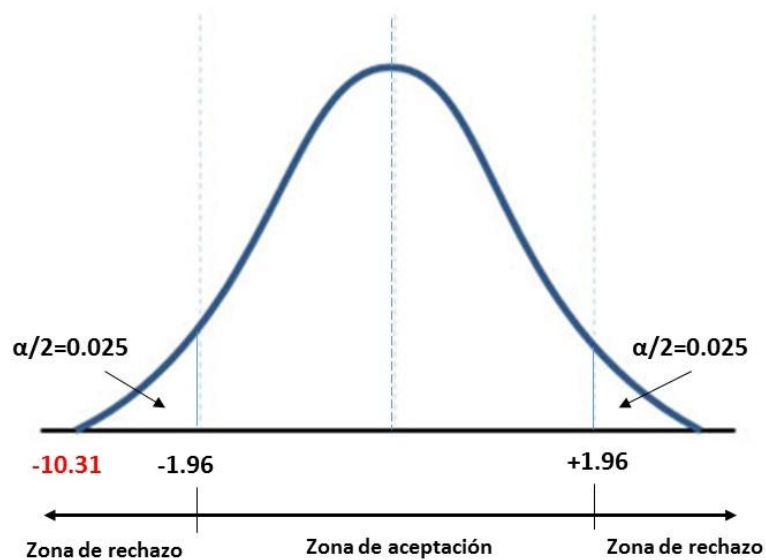
	<i>IE Santa Rosa</i>	<i>IE Simón Bolívar</i>
Media	2.5628	3.2581
Varianza (conocida)	0.1499	0.1561
Observaciones	74	62
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Z	-10.31	
P(Z<=z) una cola	0.00	
Valor crítico de z (una cola)	1.64	
Valor crítico de z (dos colas)	0.00	
Valor crítico de z (dos colas)	1.96	

Fuente: recuperado de Microsoft Excel – Análisis de datos  
Elaboración propia

La tabla 12, muestra que el estadístico Z – normal al 95% de confianza es  $\pm 1.96$ , en este sentido, la regla de decisión planteada fue si  $Z > 1.96$  ó  $Z < -1.96$  se rechaza la hipótesis nula. El resultado del estadístico z fue de -10.31 que es menor a - 1.96. En tal sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se puede concluir que si existen diferencias entre las competencias directivas de las I. E. Santa Rosa (pública) e I.E. Simón Bolívar (privada) del distrito de Tarapoto, debido

a que los coeficientes medios de las competencias directivas son significativamente diferentes, afirmación formulada con un 95% de confianza.

**Gráfica 07. Zonas probabilísticas para la prueba de diferencia de medias**



Fuente: recuperado de Microsoft Excel – análisis de datos  
Elaboración propia

#### IV. DISCUSIÓN

El liderazgo directivo de los centros escolares se ha convertido en un tema de creciente importancia dentro de la discusión a nivel internacional. Esta relevancia ha derivado de las conclusiones de la investigación especializada que ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y mejora de los colegios y escuelas, siendo considerado "**el segundo factor intra-escolar**" de mayor trascendencia. (Leithwood,2006, Barber y Mmourshed,2007).

La realidad de América Latina y el Caribe, en cuanto a las políticas de potenciación del liderazgo directivo escolar, ha sido recientemente investigada (UNESCO OREALC,2014). En tal sentido, hoy se habla de un liderazgo no sólo directivo, sino de un liderazgo pedagógico, transformador, como una concepción que está ampliándose desde un enfoque centrado en la administración de los centros escolares hacia el liderazgo para el cambio y la mejora continua. (Huber,2008).

Actualmente, se acepta que el éxito de un colegio o escuela como organización educativa, se encuentra en sus capacidades intelectuales, en la capacidad de gestionar el talento humano, porque la **efectividad y productividad**, dependen, en última instancia, del rendimiento del director, subdirector, personal docente, estudiantes y personal administrativo.

Además, todo MODELO DE CALIDAD considera entre otras áreas, el área del LIDERAZGO DIRECTIVO, que se refiere a la conducción institucional orientada a resultados y valor agregado en el desempeño organizacional, con énfasis, en el desempeño del director del centro escolar que se orienta por los objetivos siguientes: apostar, significativamente, al mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los alumnos, asegurar una **visión** compartida de la **misión** institucional, incidir, positivamente, en el clima organizacional, potenciar las formas de liderazgo y conducción institucional, optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y del tiempo, mejorar la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, aportar mayor eficiencia en la administración y en el rendimiento de los recursos materiales, aprovechar el potencial educativo de la comunidad, al

comprometer a los padres en la acción educativa, orientar el trabajo hacia el logro de más y mejores aprendizajes en todas las dimensiones del ser humano, de acuerdo al proyecto educativo de cada centro escolar. (Fundación Chile, Modelo de Gestión de Calidad).

La crisis educativa por la que actualmente atraviesa el Perú, tiene una serie de causas complejas que la originan. La investigación se ha enfocado en una variable importante de la “Administración de la Educación” como parte del proceso administrativo.

El proceso administrativo de acuerdo a Robbins y Coulter (2005) tiene como elementos fundamentales a la planeación, organización, dirección y control. La investigación se enfoca en el elemento DIRECCIÓN, fundamental para el éxito en la gestión de cualquier organización. La dirección a su vez está íntimamente ligada al LIDERAZGO, pero autores como Buckingham (2006) suelen indicar que es diferente “gestionar” a “liderar” es decir que es diferente ser “gerente” que “líder” esto muestra el avance, en el campo de la administración, con respecto a la variable “dirección”. Lo interesante es que Robbins y Coulter (2014) ya no utiliza el concepto de DIRECCIÓN, sino que lo reemplaza por LIDERAZGO, entonces el reto es mayor.

Pero, cuando se observa la administración o gestión de las instituciones educativas específicamente en regiones más rurales como es el caso de la región San Martín, generalmente se concluye que existen serias deficiencias. La ciudad de Tarapoto se constituye actualmente en el distrito de mayor crecimiento urbano, demográfico y económico de la región. El desarrollo del sector comercio y servicios ligado al desarrollo agrícola regional ha permitido que en las últimas décadas el sector privado local haya decidido invertir en educación, creándose una serie de instituciones educativas privadas bajo la supervisión de la UGEL. Si bien es cierto, existen conflictos teóricos respecto a si la educación debe ser vista como empresa o negocio, otros teóricos afirman que en la medida de que parte de la rentabilidad que busca el sector privado que invierte en educación es la satisfacción de sus clientes (usuarios) y esta satisfacción a su vez deviene del éxito en el desempeño que

demuestran los usuarios, posteriormente, en el mundo laboral (y esto sólo es posible si se cuenta con una educación de calidad) entonces se puede inferir que en la actualidad la educación privada le está planteando retos importantes a la educación pública en lo que se refiere a sus propios indicadores de desempeño.

Y, en este proceso, quien dirige la institución educativa es clave, ¿puede un director de una institución educativa privada tener un mejor desempeño, una mejor gestión o administración de la entidad educativa, que un director de una institución educativa pública? La investigación ha generado evidencia importante que aporta en esta discusión, al realizar una comparación entre 2 instituciones educativas del distrito de Tarapoto reconocidas en el medio, la I.E. Santa Rosa (pública) y la I.E. Simón Bolívar (privada) respecto al estado de la situación de las competencias directivas.

Un aspecto importante de la investigación es el uso de la metodología ACSI para esta medición que se trae de la experiencia educativa de Venezuela y que utiliza como evaluadores a los DOCENTES que dependen de los directivos. Es la apreciación del profesor o docente de cada institución educativa, quien opina, evalúa, respecto a nueve (09) competencias directivas que se evalúan de acuerdo a esta metodología. Y el docente como informante en la investigación se considera que comprende adecuadamente el concepto de “competencia”, conoce adecuadamente los roles y funciones de un “Director”, en tal sentido se convierte en un informante con el perfil adecuado para la investigación, este es otro aporte importante de la metodología ACSI. Los resultados son de un valor importante y sólo busca aportar al debate y al fortalecimiento de ambas instituciones educativas hacia el futuro.

De manera general, las competencias directivas en la I.E. Santa Rosa han sido valoradas en los niveles de “medio” (47.3%) y “alto” (50%) mientras que en la I.E. Simón Bolívar fueron valoradas en los niveles “alto” (59.7%) y “muy alto” (35.5%) este resultado evidencia una diferencia que destaca la gestión de la I.E. Simón Bolívar como institución educativa de gestión privada frente a la I.E. Santa Rosa institución educativa de gestión pública.

Asimismo, se calculó las “medias” por dimensiones y por institución educativa para realizar un análisis comparativo de las mismas. Se obtuvo como resultado una “media” de 2.45 (I.E. Santa Rosa) y de 3.16 (I.E. Simón Bolívar). Sin embargo, estas medias resultan ser los valores más bajos otorgados por los encuestados y que coinciden en la competencia directiva relacionada a la “Gestión de la innovación y el cambio”. Esto significa, que los docentes de ambas instituciones educativas consideran que sus directivos requieren de fortalecer más esta competencia, es decir la capacidad de innovar y de proponer cambios importantes en los procesos de gestión de la institución educativa. Sin embargo, esta competencia es más susceptible de ser mejorada con mayor rapidez desde la educación privada dado de que el sector público es mucho más lento en sus procesos. Entonces, los resultados plantean la necesidad de que las instituciones educativas tanto públicas como privadas tengan competencias directivas que fortalezcan la innovación y la gestión del cambio, es decir directivos que impulsen y atiendan de modo especial la actualización de la formación del personal docente y administrativo, que generen un ambiente de trabajo en que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar y a compartir nuevas ideas para la mejora de su acción educativa y que lideren la ejecución de proyectos innovadores que implican asumir desafíos y modificar la forma en que se están haciendo las cosas.

Asimismo, las “medias” con los valores más altos fueron: 2.7 (I.E. Santa Rosa) y 3.5 (I.E. Simón Bolívar), de igual manera que en el caso anterior, ambas instituciones educativas coinciden de que la competencia directiva con estos valores fue la relacionada a la “Gestión administrativa”, es decir que los directivos conocen y cumplen con la normativa legal vigente según los requerimientos de su cargo, divulgan y hacen cumplir las normas y procedimientos que regulan la labor educativa y dedican el tiempo necesario para el cumplimiento de su rol administrativo, sin distraerse de su rol pedagógico. Sin embargo, esto no es suficiente para generar un cambio de calidad en la educación que se imparte. Según UNESCO (2011) la gestión administrativa es una de las dimensiones de la gestión educativa centrada en



el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información; así como del cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones, al parecer desde la perspectiva de los docentes encuestados es lo que mejor saben hacer los directivos de las instituciones educativas, sin embargo la gestión educativa también abarca otras dimensiones como la gestión institucional, pedagógica y comunitaria.

## **V. CONCLUSIONES**

- 5.1.** Existen diferencias en las competencias directivas de la I.E. Santa Rosa (pública) en comparación con la I.E. Simón Bolívar (privada) en el año 2017, principalmente en las competencias referidas a la presencia activa en los procesos del colegio, la planificación del desarrollo institucional, la gestión de la participación y el trabajo articulado de la comunidad educativa y la gestión administrativa; destacando el desempeño de la I.E. Simón Bolívar. Se determinó el estadístico z cuyo valor fue de -10.31 es menor a - 1.96. En tal sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna en tal sentido, los coeficientes medios de las competencias directivas son significativamente diferentes, afirmación formulada con un 95% de confianza.
- 5.2.** Las competencias directivas en la I.E. Santa Rosa alcanzaron un nivel “alto” con 50% pero también de manera muy cercana un nivel “medio” con 47.30% y sólo el 2.70% consideró un nivel muy alto. Ninguno de los encuestados indicó que los directivos cuentan con competencias directivas bajas.
- 5.3.** Las dimensiones de las competencias directivas en la I.E. Santa Rosa, con las evaluaciones a nivel de “medio” consideradas las más bajas, fueron: presencia activa en procesos del colegio con 60.8%, gestión de la innovación y el cambio con 60.8% y reflexión de la práctica con 54.10%. Estas serían las dimensiones en las que hay que mejorar.
- 5.4.** Las competencias directivas en la I.E. Simón Bolívar alcanzaron un nivel “Muy alto” con 35.48% pero también de manera muy cercana un nivel “Alto” con 59.68%. Ninguno de los encuestados indicó que los directivos cuentan con competencias directivas bajas.
- 5.5.** Las dimensiones de las competencias directivas en la I.E. Simón Bolívar con las mejores evaluaciones fueron: la gestión administrativa con 54.80% en la escala “Muy alto” y la dimensión apertura al entorno y

trabajo en red con 67.7% en la escala “Alto”. Y las dimensiones evaluadas con los valores más bajos, es decir la escala “medio” fueron: presencia activa en procesos del colegio con 12.9%, gestión de la innovación y el cambio con 19.4% y reflexión de la práctica con 54.10%, en las que se debe mejorar.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1.** Se recomienda a la Dirección Regional de Educación de la Región San Martín, y las áreas competentes de gobierno de monitorear y supervisar el desempeño de los directivos de las instituciones educativas público privadas, promover mecanismos para mejorar el desempeño de las instituciones públicas y que parte de estas experiencias se pueda tomar de las instituciones educativas privadas más exitosas.
  
- 6.2.** Se recomienda a la Dirección Regional de Educación fortalecer las capacidades directivas de los docentes de la I.E. Santa Rosa entidad con el propósito de mejorar su desempeño en la gestión de la entidad.
  
- 6.3.** Se recomienda a los directivos de la I.E Santa Rosa mejorar los aspectos relacionados a una presencia más activa en los procesos del colegio, promover la innovación y el cambio, además de mejorar la reflexión de la práctica educativa de manera participativa.
  
- 6.4.** Se recomienda a los directivos de la I.E. Simón Bolívar continuar con las estrategias que vienen implementando a nivel de competencias directivas y promover la evaluación periódica de las mismas. Para esto, pueden apoyarse de la metodología ACSI que a través de esta investigación se ha validado para el entorno local.
  
- 6.5.** Se recomienda a los directivos de la I.E. Simón Bolívar, fortalecer las dimensiones de gestión de la innovación y la reflexión de la práctica, proceso que lo pueden realizar de manera participativa con los demás integrantes de la comunidad educativa.

## VII. REFERENCIAS

- Abanto, W. (2014) *Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación*. Trujillo: Escuela de Postgrado de Universidad César Vallejo
- Alarcón, S. (2013) *Gestión Educativa y Calidad de la educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. Universidad San Martín de Porres.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves Para Una Mejor Escuela* (Tesis) Canadá. Universidad De Toronto.
- Barber, M. (2008) *Cómo Hicieron Los Sistemas Educativos Con Mejor Desempeño Del Mundo Para Alcanzar Sus Objetivos*. Buenos Aires. Preal
- Bolivar, A. (1997) *Liderazgo, Mejora Y Centros Educativos*. Madrid. Uned.
- Boyatzis, R. (1982) *Las Competencias Directivas*. New York. Amazon.
- Buckingham, M (2006) *Todo lo que necesita saber*. Ed Gestión.
- Caminero, J. (2011) *Competencias De La Direccion Escolar Para Una Gestion De Calidad*. España. Universidad De Valladolid.
- Campo, A. (2004) *Se busca director*. Gobierno Vasco, Bilbao
- Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999) *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review. N° 89
- Carrasco, A. (2013) *El discurso de los Directores sobre la Gestión Escolar: de administradores a gestores en una institución educativa*. Chile. Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del talento Humano*. México: McGraw – Hill.
- Freire, S. & Miranda, A. (2014) *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*, GRADE.

- Gamarra, H. (2014) *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Lima. Pontificia Universidad católica del Perú.
- Gonzales, R. (2010) *Competencias Directivas*. Colombia.
- Hernández, R. Fernandez, C. & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009) *Administración un enfoque basado en competencias*. Mexico. Thomsom.
- MINEDU (2012) *Marco Del Buen Desempeño Directivo*. Lima. Ministerio De Educación.
- Peñaloza, M. (2014) *Habilidades gerenciales del director que fortalecen Las relaciones interpersonales del docente en Educación primaria*. Venezuela. Universidad del Zulia.
- Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento organizacional*. Pearson - Prentice Hall, México
- Robbins, S. P. (2014) *Comportamiento organizacional*. Pearson - Prentice Hall, México
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competencias para el trabajo*. Ed. John Wiley e hijos. New York.
- UNESCO (2011) *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. MINEDU, Lima.
- Universidad Cesar Vallejo-UCV (2015). *Resolución Rectoral N° 459-UCV*. Trujillo. Perú
- Villarroel, D., Gairín, J. & Bustamante, G. (2013) *Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables*. España. Universidad Autónoma de Barcelona.

# **ANEXOS**

### Anexo N° 01: Matriz de consistencia

“Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017”

Determinación del problema			
Formulación del problema general	Hipótesis	Objetivo	Aspectos teóricos
¿Qué diferencias existen en las Competencias Directivas de las Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017?	Hi: Existen diferencias en las Competencias Directivas de Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017.	Identificar las diferencias que existen en las Competencias Directivas de Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017.	Variable 1 = Competencias Directivas
<p><b>PREGUNTAS ESPEFICICAS</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas en la Institución Educativa Privada Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las Competencias Directivas según las dimensiones en la Institución Educativa Privadas Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017?</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPEFICICAS</b></p> <p>H1: Las Competencias Directivas de las Instituciones Educativas Públicas en el distrito de Tarapoto el año 2017, son bajas.</p> <p>H2: Las Competencias Directivas de las Instituciones Educativas Privadas en el distrito de Tarapoto el año 2017, son altas.</p>	<p>Determinar el nivel de las Competencias Directivas en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017.</p> <p>Determinar el nivel de las Competencias Directivas según dimensiones en la Institución Educativa Pública Santa Rosa del distrito de Tarapoto, 2017.</p> <p>Determinar el nivel de las Competencias Directivas de la Institución Educativa Privada Simón Bolívar en el distrito de Tarapoto, 2017.</p> <p>Determinar el nivel de las Competencias Directivas según dimensiones en la Institución Educativa Privada Simón Bolívar del distrito de Tarapoto, 2017.</p>	
Diseño de investigación	VARIABLES DE ESTUDIO	Población y muestra	Instrumentos de recolección de datos
<p>Descriptivo comparativo:</p>  <p>donde:  M1, muestra docentes IE Pública Santa Rosa  M2: muestra de docentes IE privada Simón Bolívar  X1, representa la información sobre competencias directivas recolectada en cada una de dichas muestras.  Esta información puede ser: Iguales (=); Diferentes (≠); Semejantes (~)</p>	<p>Variable :  Competencias Directivas</p> <p><b>INDICADORES</b>  Identidad y compromiso con la misión  Presencia activa en los procesos del colegio  Planificación del desarrollo institucional  Gestión para la formación integral del alumnado</p>	<p><b>Población:</b>  IE Públicas = 42  IE Privadas = 21</p> <p><b>Muestra:</b>  Muestra censal  IE Santa Rosa = 74 docentes  IE Simón Bolívar = 62 docentes</p>	Cuestionario de ACSI



## Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

Fuente: Cuestionario adaptado de la Metodología ACSI (Asociación de Colegios Jesuitas de Venezuela)

<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Hora de aplicación:</b>	

### Presentación:

Buenos días/tardes, la encuesta tiene como propósito determinar el nivel de competencias directivas en las principales instituciones educativas del distrito de Tarapoto. Le agradecemos por su disposición a diligenciar la encuesta. La encuesta es anónima.

### Instrucciones:

El cuestionario está formado por 34 competencias agrupadas en 9 aspectos a valorar. Cada competencia deberá ser evaluada con una "x" en una escala de 1 al 4, donde 1 representa el menor nivel de desempeño y 4 el mayor nivel, de la siguiente forma:

**1=bajo**, pocas veces actúa de esa manera

**2=Medio**, a veces actúa de esa manera

**3=Alto**, con frecuencia actúa de esa manera

**4= Muy alto**, siempre actúa de esa manera

<b>Competencias Directivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>IDENTIDAD Y COMPROMISO CON LA MISIÓN</b>				
1. Los directivos de la IE reflejan claramente, en su modo de ser y actuar, una identificación y compromiso con la misión y los lineamientos educativos.	1	2	3	4
2. Los directivos de la IE actúan con liderazgo, asumiendo las responsabilidades y decisiones necesarias para cumplir la misión y los objetivos educativos del colegio, según su cargo.	1	2	3	4
3. Los directivos de la IE enfocan su acción directiva hacia el logro de la excelencia humana tanto en su modo de proceder personal como en la exigencia a los equipos que están bajo su responsabilidad.	1	2	3	4
4. Los directivos de la IE inspiran aprecio y valoración hacia la institución en los estudiantes, el personal y los padres y representantes	1	2	3	4
5. Los directivos de la IE acompañan y promueven el acompañamiento al personal y a los estudiantes como medio fundamental para el crecimiento personal y profesional	1	2	3	4
<b>PRESENCIA ACTIVA EN LOS PROCESOS DEL COLEGIO</b>				
6. Los directivos de la IE están al tanto de lo que ocurre en el colegio, en especial de las situaciones problemáticas.	1	2	3	4
7. Los directivos de la IE mantienen una presencia constante en el colegio participando activa y eficazmente en las actividades que lo implican.	1	2	3	4
8. Los directivos de la IE muestran disposición para implicarse en la resolución de situaciones y en la toma de decisiones con otros miembros de la comunidad educativa involucrados	1	2	3	4
<b>PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>				
9. Los directivos de la IE promueven sistemáticamente una cultura de la planificación y evaluación en las diversas instancias y niveles educativos de la institución.	1	2	3	4
10. Los directivos de la IE participan en la elaboración, revisión y actuación constante del proyecto educativo, así como los planes estratégicos y operativos, con metas claras y estrategias realistas.	1	2	3	4
11. Los directivos de la IE hacen seguimiento a la evaluación del grado de avance de los planes educativos.	1	2	3	4
12. Los directivos de la IE introducen cambios necesarios de manera pertinente y oportuna para asegurar el cumplimiento de los objetivos del colegio.	1	2	3	4
13. Los directivos de la IE priorizan el logro de los objetivos generales del colegio, antes que los intereses propios y las instancias o áreas específicas.	1	2	3	4
14. Los directivos de la IE forman personal de relevo, identificado con la misión educativa del colegio, para ocupar cargos.	1	2	3	4

<b>GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO</b>				
15. Los directivos de la IE trabajan para que, tanto los docentes en el aula como las acciones institucionales se enfoquen en la formación integral de los estudiantes, teniendo como referencia los Marcos Comunes de la Pedagogía.	1	2	3	4
16. Los directivos de la IE promueven el desarrollo y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación de la calidad de la educación en función de los aprendizajes de los estudiantes.	1	2	3	4
<b>GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL CAMBIO</b>				
17. Los directivos de la IE impulsan y atienden de modo especial la actualización de la formación del personal.	1	2	3	4
18. Los directivos de la IE generan un ambiente de trabajo en que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar y a compartir nuevas ideas para la mejora de su acción educativa.	1	2	3	4
19. Los directivos de la IE lideran la ejecución de proyectos innovadores que implican asumir desafíos y modificar la forma en que se están haciendo las cosas.	1	2	3	4
<b>GESTIÓN DE LA PERTICIPACIÓN Y EL TRABAJO ARTICULADO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA</b>				
20. Los directivos de la IE conforman equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea.	1	2	3	4
21. Los directivos de la IE promueven una cultura de reconocimiento positivo de las personas en el desempeño de su trabajo.	1	2	3	4
22. Los directivos de la IE promueven instancias y canales de comunicación efectivos para interactuar con distintos actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4
23. Los directivos de la IE generan un clima de trabajo que promueve el acercamiento con y entre docentes, tratando a todas las personas con respeto, cordialidad y empatía.	1	2	3	4
<b>REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA</b>				
24. Los directivos de la IE reflexionan permanentemente sobre su práctica, confrontándola con sus equipos de trabajo.	1	2	3	4
25. Los directivos de la IE promueven espacios de reflexión, evaluación con los diversos actores e instancias de la comunidad sobre las prácticas educativas y los resultados de los estudiantes.	1	2	3	4
26. Los directivos de la IE impulsan grupos de estudio para identificar desafíos y posibilidades para mejorar las prácticas actuales.	1	2	3	4
<b>APERTURA AL ENTORNO Y AL TRABAJO EN RED</b>				
27. Los directivos de la IE impulsan instancias y proyectos de cooperación entre unidades internas y externas al colegio para potenciar el logro de los objetivos institucionales.	1	2	3	4
28. Los directivos de la IE actúan con conocimiento y capacidad crítica ante los impactos del contexto en los procesos educativos del colegio.	1	2	3	4
29. Los directivos de la IE aprovechan las posibilidades que ofrece el contexto en favor de la educación impartida en el colegio.	1	2	3	4
30. Los directivos de la IE promueven el trabajo y las relaciones constructivas con la comunidad	1	2	3	4
31. Los directivos de la IE participan en el trabajo en red con los demás colegios de acuerdo a su cargo.	1	2	3	4
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
32. Los directivos de la IE conocen y cumplen con la normativa legal vigente según los requerimientos de su cargo.	1	2	3	4
33. Los directivos de la IE divulgan y hacen cumplir las normas y procedimientos que regulan la labor educativa.	1	2	3	4
34. Los directivos de la IE dedican el tiempo necesario para el cumplimiento de su rol administrativo, sin distraerse de su rol pedagógico.	1	2	3	4

***“Le agradecemos por su disponibilidad en el llenado de la encuesta. La información será manejada con reserva y si usted desea puede ser compartida con su institución educativa”***

## Anexo N° 03: Fichas de validación por juicio de expertos

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

Apellidos y Nombre del Experto	Institución donde labora	Grado académico	Autores del Instrumento
SÁNCHEZ DÁVILA, Keller	UNSM-T/UCV	MAGISTER	Adaptado de metodología de la Asociación de Colegios Jesuitas de Venezuela (ACSI) Br. Yvy Encomenderos Bancallán
<b>TITULO:</b> "Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017"			

**INSTRUCCIONES:** Lee cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con Honestidad y Humildad según la evaluación. Así mismo su observación.

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN : LISTA DE COTEJO**

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				4	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				4	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					4
ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica.					4
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				4	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					4
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos científicos.				4	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				4	
METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.					4
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					4
<b>Subtotal</b>					20	25
<b>Total</b>					45	

**III. OPINION DE APLICACIÓN:** Este instrumento está listo para aplicarse dado que muestra coherencia y tiene pertinencia entre la misma.

**IV. PROMEDIO DE EVALUACIÓN:** 4.5

Tarapoto, 28 de Agosto del 2017

  
 -----  
**Mg. Keller Sánchez Dávila**  
**DOCENTE POS GRADO**

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Mg. Ivo M. Encomenderos Bancallán  
 Institución donde labora : Escuela de Post Grado - Universidad César Vallejo  
 Instrumento Motivo de Evaluación : Encuesta sobre Competencias Directivas  
 Autor del instrumento : Metodología ACSI

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

DEFICIENTE (1)      ACEPTABLE (2)      BUENA (3)      EXCELENTE (4)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente al acceso a la información				X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la información de los sujetos muestrales				X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables				X
<b>Subtotal</b>					
<b>TOTAL</b>		40			

### III. Opinión de aplicabilidad.

Se recomienda la aplicación de los instrumentos para la investigación. Asimismo, es un documento validado en Venezuela y adaptado a la realidad local.

### IV. Promedio de valoración: 4 (Excelente)

  
 .....  
**Mg. Ivo M. Encomenderos Bancallán**  
**ECONOMISTA**  
**Reg. 0134 - CELAM**

Tarapoto, 05 Mayo del 2017.



## FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. **DATOS INFORMATIVOS:**

Apellidos y Nombre del Experto	Institución donde labora	Grado académico	Autores del Instrumento
MR. ALFONSO ISSUIZA PÉREZ	IE. CADENA	MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA	Adaptado de metodología de la Asociación de Colegios Jesuitas de Venezuela (ACSI) Br. Yvy Encomenderos Bancallán
<b>TÍTULO:</b> "Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del distrito de Tarapoto, 2017"			

INSTRUCCIONES: Lee cada uno de los indicadores correspondientes a los criterios que estructura la validación de los instrumentos de tesis, valóralos con Honestidad y Humildad según la evaluación. Así mismo su observación.

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

II. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN : LISTA DE COTEJO**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables			X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos científicos.				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X	X	
METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.			X		
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>Subtotal</b>				6	16	20
<b>Total</b>				42		

III. **OPINION DE APLICACIÓN:** Este instrumento está listo para aplicarse dado que muestra coherencia y tiene pertinencia entre la misma.

IV. **PROMEDIO DE EVALUACIÓN:** 42 (BUENA)

Tarapoto, 21 de mayo del 2017

  
Lic. Mg. Alfonso Issuiza Pérez  
 CPPe. N° 230419950

#### Anexo N° 04: Análisis de confiabilidad de Alpha de Cronbach

**Tabla 01. Resumen de procesamiento de casos (encuesta piloto)**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia

**Tabla 02. Estadísticas de fiabilidad – Alpha de Cronbach**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	34

Fuente: recuperado de IBM SPSS Statistics

Elaboración propia



LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “SIMÓN BOLÍVAR” DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, EXPIDE LA PRESENTE;

**CONSTANCIA DE APLICACIÓN  
DE ENCUESTA**

Que, la señora **ENCOMENDEROS BANCALLÁN, Yvy**; identificada con **DNI N° 17609719**, ha desarrollado la encuesta con los docentes de nuestra Institución para la aplicación de la Tesis: **“Competencias Directivas en Instituciones Educativas Públicas y Privadas del Distrito de Tarapoto, 2017”**, el 10 de mayo de 2017.

La Institución Educativa le brindó todas las facilidades para cumplir con satisfacción la aplicación de la encuesta en beneficio de su tesis.

Se expide la presente para los fines que estime conveniente.

Tarapoto, 10 de mayo de 2017.



C.P. “SIMÓN BOLÍVAR”

Mg. North Huamán Torrejón  
DIRECTORA

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

SRA. Norith Huaman Torrejón

Directora del C.E.P Simón Bolívar

Ciudad: Tarapoto

De mi consideración.

Le saludo cordialmente y al mismo tiempo cumpla con informarle que soy Tesista de la " ESCUELA DE POS GRADO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO" y me permito solicitarle su autorización para poder aplicar a los señores profesores de su Centro Escolar la ENCUESTA sobre evaluación de las competencias Directivas, cuyo modelo de encuesta le adjunto para su conocimiento.

Dejo constancia que los resultados del procesamiento de esta encuesta serán informados oportunamente a su digna dirección.

Por su atención le expreso mi agradecimiento.

Atentamente:

  
YVY ENCOMENDEROS BANCALLÁN  
DNI 17609719

Tesista de la Escuela de Pos Grado de la universidad César Vallejo





"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

SR. Marcovic Alain Ríos Chumbe

Director del I.E Santa Rosa

Ciudad: Tarapoto

De mi consideración.

Le saludo cordialmente y al mismo tiempo cumpla con informarle que soy Tesista de la "ESCUELA DE POS GRADO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO" y me permito solicitarle su autorización para poder aplicar a los señores profesores de su Centro Escolar la ENCUESTA sobre evaluación de las competencias Directivas, cuyo modelo de encuesta le adjunto para su conocimiento.

Dejo constancia que los resultados del procesamiento de esta encuesta serán informados oportunamente a su digna dirección.

Por su atención le expreso mi agradecimiento.

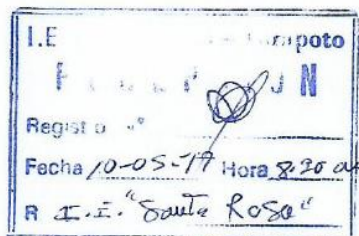
Atentamente:



YVY ENCOMENDEROS BANCALLÁN

DNI 17609719

Tesista de la Escuela de Pos Grado de la universidad César Vallejo





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA

LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO-FILIAL  
TARAPOTO.

Hace constar que: **YVY ENCOMENDEROS BANCALLAN**, desarrolla el programa de Maestría en Administración de la Educación, y en la Actualidad viene ejecutando el trabajo de investigación sobre 'Evaluación de Competencias Directivas, como requisito para la obtención del grado académico.

Por lo que a la fecha se le expide la presente para que se le reconozca como tal.

Tarapoto, Abril 2017



Dra. Orfelipa Valera Vega  
Directora de la EPG-UCV San Martín.

CAMPUS TARAPOTO  
Carretera Marginal Norte  
Fernando Belaúnde Terry Km. 8.5.  
Tel.: (042) 524 280 Anx.: 3100.

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

SR. Marcovic Alain Rios Chumbe

Director del I.E Santa Rosa

Ciudad: Tarapoto

De mi consideración.

Le saludo cordialmente y al mismo tiempo me presento, soy Yvy Encomenderos Bancallán, alumna de la ESCUELA DE POSTGRADO de la universidad CÉSAR VALLEJO, que habiendo aplicado la encuesta sobre competencias directivas el día 16 de mayo en la institución que usted dirige, solicito a usted expedirme la constancia respectiva.

Por su atención le expreso mi agradecimiento.

Atentamente:



YVY ENCOMENDEROS BANCALLÁN

DNI 17609719



Tesista de la Escuela de Pos Grado de la universidad César Vallejo