



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en  
los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Julia Ysabel Huatay Alvarez

**ASESOR:**

Dr. Felipe Guizado Oscco

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ - 2018**

## **Página del Jurado**

Dr. Rodolfo Talledo Reyes

Presidente

Dra. Estrella Esquiagola Aranda

Secretaria

Dr. Felipe Guizado Oscoco

Vocal

### **Dedicatoria**

La investigación está dedicado a Dios porque me da fuerzas cada día, a mis padres y a mi abuela porque siempre me animaron a crecer personal y profesionalmente y a todas aquellas personas que me brindaron su aliento y apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

El presente trabajo de investigación fue posible realizarlo gracias a mi querida hermana quien siempre me acompaña en cada reto que inicio, a todos mis maestros por sus enseñanzas y a los directores de cada uno de los CEBES que me abrieron las puertas para poder concretar la investigación.



### Declaración jurada

Yo, Julia Ysabel Huatay Alvarez, estudiante del Programa de Maestría en administración de la educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 09884792, con la tesis titulada “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017”, declaro bajo juramento que:

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

De identificarse la presunción de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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 .

Lima, 24 de noviembre del 2017

Firma.....

Julia Ysabel Huatay Alvarez.

DNI: 09884792

## **Presentación**

A los Señores miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, filial Los Olivos presento la Tesis titulada: “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestra en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos, en el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis, en el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos, en el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis, el cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados, el quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación, en el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas, finalmente se presenta los Anexos correspondientes .

## Índice

	Páginas
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	39
1.5. Justificación del estudio	40
1.6. Hipótesis	41
1.7. Objetivos	42
<b>III. Marco Metodológico</b>	
2.1 Diseño de investigación	44
2.2 Variables	46
2.3 Población y muestra	48
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	50
2.5 Métodos de análisis de datos	55
<b>III. Resultados</b>	
3.1. Descripción	57
<b>IV. Discusión</b>	76
<b>V. Conclusiones</b>	81
<b>V. Recomendaciones</b>	84
<b>VI. Referencias</b>	87

**Anexos**

Anexo 1. Matriz de consistencia.	93
Anexo 2. Instrumentos.	110
Anexo 3. Certificado de validez	118
Anexo 4. Fiabilidad	136
Anexo 5: Base de datos	150
Anexo 6. Autorización	162

**Lista de tablas**

	Páginas
Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales	47
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa	48
Tabla 3. Población de docentes de básica especial de la UGEL. 07	49
Tabla 4. Muestra de docentes de los centros de educación de básica especial de la UGEL. 07	50
Tabla 5. Validez del cuestionario competencias gerenciales	52
Tabla 6. Validez del cuestionario gestión administrativa	52
Tabla 7. Estadística de fiabilidad de la variable competencias gerenciales	53
Tabla 8. Estadística de fiabilidad de la variable gestión administrativa	53
Tabla 9. Percepción sobre las competencias gerenciales en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	57
Tabla 10. Percepción sobre el manejo personal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	58
Tabla 11. Percepción sobre el manejo de la acción en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	59
Tabla 12. Percepción sobre el manejo del entorno en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	60
Tabla 13. Percepción sobre el manejo interpersonal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	61
Tabla 14. Percepción sobre el manejo de la influencia en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	62
Tabla 15. Percepción sobre la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	63

Tabla 16. Contingencia entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa.	64
Tabla 17. Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.	65
Tabla 18. Presentación de los coeficientes	65
Tabla 19. Presentación de los coeficientes de las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07	66
Tabla 20. Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.	67
Tabla 21. Presentación de los coeficientes manejo personal	67
Tabla 22. Presentación de los coeficientes del manejo personal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07	68
Tabla 23. Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.	69
Tabla 24. Presentación de los coeficientes	69
Tabla 25. Presentación de los coeficientes del manejo de la acción en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07	70
Tabla 26. Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.	70
Tabla 27. Presentación de los coeficientes	71
Tabla 28. Presentación de los coeficientes del manejo del entorno en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07	72
Tabla 29. Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.	72
Tabla 30. Presentación de los coeficientes	73

Tabla 31. Presentación de los coeficientes del manejo interpersonal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07	73
Tabla 32. Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.	74
Tabla 33. Presentación de los coeficientes	74
Tabla 34. Presentación de los coeficientes del manejo de la influencia en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07	75

**Lista de figuras**

	<b>Páginas</b>
Figura 1. Diagrama del diseño correlacional - causal	45
Figura 2. Percepción sobre las competencias gerenciales en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	57
Figura 3. Percepción sobre el manejo personal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	58
Figura 4. Percepción sobre el manejo de la acción en los centros de educación de básica especial UGEL 07 San Borja 2017..	59
Figura 5. Percepción sobre el manejo del entorno en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	60
Figura 6. Percepción sobre el manejo interpersonal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	61
Figura 7. Percepción sobre el manejo de la influencia en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	62
Figura 8. Percepción sobre la gestión administrativa de los directivos en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.	63
Figura 9. Contingencia entre las competencias gerenciales y gestión administrativa.	64



## Resumen

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia de las competencias gerenciales de los directivos en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017; a partir de la identificación de una problemática y mediante los recursos metodológicos de rigor.

La metodología utilizada en el presente estudio fue el hipotético-deductivo, de diseño no experimental de nivel correlativo causal y transversal, que se realizó mediante el uso de un cuestionario sobre competencias gerenciales con 36 preguntas y otro sobre gestión administrativa con 32 preguntas y en donde se utilizó la escala Likert como una escala de medición. La población estuvo constituida por todos los docentes de educación especial de la UGEL: 07 siendo un total de 162 y la muestra elegida no fue probabilística con 81 docentes.

Para determinar los resultados del presente estudio, se utilizó la regresión lineal como estadística para comprobar la incidencia de una variable sobre la otra, es por eso que se encontró una incidencia entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial de la UGEL 07. Asimismo, hubo una incidencia entre el manejo personal, el manejo de la acción, el manejo del entorno, el manejo interpersonal y el manejo de la influencia en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial de la UGEL 07, encontrándose un porcentaje débil de dependencia en todos ellos.

**Palabras claves:** Competencias gerenciales y gestión administrativa.

## Abstract

The main objective of the research work was to determine the impact of managers' managerial competences on administrative management in special basic education centers UGEL 07 2017; from the identification of a problematic and through methodological resources of rigor.

The method used in the research was the hypothetico-deductive, non-experimental design of correlational causal and cross-sectional level, which was developed by applying a questionnaire on managerial competencies of managers with 36 questions and another on administrative management with 32 questions and where the Likert scale was used as a measurement scale. The population was constituted by all the special education teachers of the UGEL: 07 being a total of 162 and the sample chosen was non-probabilistic with 85 teachers.

To determine the results of the present study, linear regression was used as a statistic to check the incidence of one variable over the other, that is why an incidence was found between managerial competencies and administrative management in special basic education centers. of the UGEL 07. There was also an incidence between the personal management, the management of the action, the management of the environment, the interpersonal management and the management of the influence in the administrative management in the special basic education centers of the UGEL 07, finding a weak percentage of dependence in all of them.

**Key words:** Managerial competences and administrative management.

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Los cambios o mejoras que ha experimentado la educación a lo largo de muchos años no han ocurrido de manera espontánea y frente a ello ha sido necesario contar con guías o líderes que sean capaces de encaminar a las comunidades educativas logrando las metas propuestas a través de un trabajo coordinado y en equipo.

Es por eso, que la persona que asume la dirección de toda institución educativa es aquella que debe estar capacitado para desenvolverse en todos los medios o entornos y es en este sentido que se ve la necesidad de fortalecer sus competencias directivas y personales para desempeñarse adecuadamente. Por lo tanto, el desarrollo de las competencias de dichos directores debe sustentarse no sólo en la experiencia sino también en una sólida formación académica que coadyuven a encontrar los mecanismos necesarios para lograr un trabajo eficiente y eficaz.

Lamentablemente, durante muchos años ha habido problemas en la formación en gestión sobre todo en lo que corresponde a la mejora de las competencias de las personas que ejercen un cargo directivo y en donde la gestión en el ámbito educativo ha ido adoptando una administración para mantener los procesos de la escuela. Sin embargo, en la actualidad se está pidiendo mayor iniciativa en este nivel, por lo cual el quehacer de la administración se ha transformado en una difícil labor, lo cual sugiere una nueva demanda.

Es por ello, que es necesario considerar a la persona que cumple con el rol de administrar como la responsable de muchas funciones, destacándose entre ellas el desempeño de una o más personas, obtener resultados, proyectar un plan, ordenar, orientar, gestionar y regular diferentes tipos de medios para cumplir con los propósitos trazados, sin embargo, en la actualidad no se cumple dicho rol y se desaprovecha el talento de las personas así como un gran número de recursos, por lo cual es necesario buscar desarrollarlo de manera óptima.

En este sentido, la Unesco consideró necesario la enseñanza a los directivos de las instituciones dedicadas a la educación, en lo que respecta a temas relacionados a la gestión como una alternativa de solución frente a estas carencias,

elaborando de esta manera un manual conjuntamente con la Asociación de Empresarios por la Educación y la Unidad de Capacitación en Gestión del Ministerio de Educación para ofrecer a los directivos, los instrumentos básicos para llevar a cabo la gestión de las instituciones educativas que se encontraban a su cargo y que de esta manera no se siga suscitando los problemas destacados en el documento de trabajo sobre el papel que debería cumplir el director y que le sirvió de referencia a las instituciones formadoras para trabajar sobre las deficiencias encontradas (2012). En dicho escrito se destacó con relación a la gestión administrativa una escasa autonomía para estructurar el calendario del año escolar, encontrándose del mismo modo que no pudieron ajustarlas a las particularidades del lugar donde se encontraba su escuela, así como también a los problemas financieros y sociales que afectaban su labor; un incorrecto manejo y utilización de los recursos para optimizar sus instituciones educativas y una inadecuada empleo de los materiales educativos en cuanto a la asignación y empleo eficaz de las aulas para garantizar el cumplimiento de los aprendizajes, lo cual se traduce en una pérdida de tiempo y de recursos.

Por otro lado, también es necesario mencionar la investigación realizada por el Banco Mundial (2010) quien evidenció las reducidas competencias de los directivos de las escuelas de nuestro país en cuanto a la administración eficaz de los recursos con los que contaba. De igual manera a inicios del año 2012 la situación no había cambiado mucho porque escasamente el 20% de los directores había recogido el capital destinado al sostenimiento de sus escuelas a pesar que durante ese año se capacitó a más de quince mil directores para la ejecución de dicho trabajo según el Boletín informativo del Ministerio de Educación emitido en el 2012.

Por lo tanto, si ya se están tomando medidas para solucionar los problemas determinados aun así seguimos percibiendo la insuficiente capacitación para ejercer el puesto de director, y por lo tanto se continúa percibiendo que muchos aún no cuentan con las habilidades para el crecimiento de su liderazgo en las escuelas y por ende de una adecuada gestión.

Frente a esta situación también se han ido intentando programar capacitaciones para eliminar estas brechas porque el director constituye el elemento central para la gestión de nuestras instituciones educativas, siendo una de las últimas capacitaciones donde 45 mil directores y subdirectores de las instituciones públicas del país, fueron capacitados en universidades de gran prestigio, siendo seleccionados para participar por méritos propios a partir de evaluaciones.

Según la Red de apoyo a la gestión educativa (2011) en su informe sobre reflexiones y experiencias latinoamericanas en lo que respecta al Perú nos indica

La capacitación de directores ha buscado desarrollar y optimizar las competencias de gestión de la educación del personal directivo de las escuelas proporcionándoles un sólido fundamento teórico capacidad operativa y compromiso ético social que sustenten una gestión de calidad (p. 172).

Este tipo de capacitaciones dirigidas a directores y sub directores intentó mejorar y fortificar sus capacidades y desempeños de modo que gestionen sus escuelas bajo un enfoque de liderazgo ya que esto influye en la gestión de la escuela, dado que ayuda al directivo a resolver problemas de la mejor manera y obtener logros, desarrollando su pensamiento crítico – reflexivo, transitando de un enfoque piramidal administrativo a una gestión democrática.

Es por eso, que el director no sólo vendría a constituirse como la mayor autoridad o como el representante de su escuela sino también vendría a ser el responsable de la gestión que implante en el ejercicio de su trabajo, pero al realizarlo también hace que muchos tengan diversas percepciones de las responsabilidades que este rol conlleva y uno de estas serían que los directores de las escuelas deben cumplir muchas funciones importantes y que la carga de la tarea administrativas son inevitablemente priorizadas por encima de las demás funciones que debe cumplir.

Por otro lado, la falta del personal para cumplir con la tarea administrativa agudiza la percepción que los directores terminan realizando una gran cantidad de funciones, lo cual no permite dar prioridad a los objetivos planteados y la función

administrativa termina reducida a una dimensión burocrática por lo cual terminan siendo más importante que otras funciones o actividades porque termina siendo la prioridad.

Es por eso, que los directores necesitan demostrar una serie de competencias que respondan al perfil que el puesto le exige, sin embargo en la actualidad aún no se puede establecer la incidencia de las competencias gerenciales en una adecuada gestión y sobre todo en el ámbito administrativo y en lo que respecta a la modalidad de educación especial, lo cual ha motivado a la presente investigación para poder determinar la apreciación de los docentes en relación a la gestión administrativa de los directores de los centros de educación de básica especial de la UGEL. 07, haciendo una valoración mucho más clara y precisa de su trabajo y así continuar demostrando en que se está fallando para que se puedan brindar los apoyos necesarios para que logren las competencias necesarias y por ende optimicen muchos aspectos de su gestión.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacionales**

Sánchez (2012) realizó su investigación titulada *Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la unidad educativa privada colegio Humboldt, Maracay – estado Aragua*. El tipo de investigación utilizada fue de tipo descriptiva – explicativa y la población como la muestra estuvo constituida por 23 profesores, personal directivo y coordinadores. Dicha investigación tenía como objetivos el analizar las competencias de los gerentes, diagnosticar sus competencias y explicar la importancia de las competencias gerenciales en la consolidación de la cultura organizacional. El autor llegó a la conclusión que los gerentes no toman con severidad el deber, la compromiso de gerenciar, ni de realizar su labor en forma compartida, encaminando, asistiendo y exhibiendo una actuación conforme a la labor ejercida, empleando la comunicación como la manera ideal para alcanzar las metas planteadas.

Salgado (2013) realizó la investigación titulada *Análisis de las competencias del equipo directivo de un colegio particular subencionado de Quilicura, para optar*

*el título de magister en gestión y dirección educacional en Santiago de Chile.* El objetivo de la investigación fue el de realizar un diagnóstico respecto a la situación actual de las competencias funcionales y conductuales del equipo directivo. La población con la que contó fue de 4 actores de la comunidad educativa: directivos, profesores, estudiantes y apoderados aplicando un cuestionario a una muestra de 3 participantes por cada actor educativo obteniéndose un total de 12 cuestionarios realizados. La conclusión a la que llegó la investigación fue que la visión del equipo directivo es que cumplen con la mayoría de los requisitos para determinar si son competentes en sus cargos, sin embargo, no es la realidad que perciben las personas encuestadas.

Iglesias (2013) realizó la investigación titulada *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión.* La presente investigación tuvo como objetivos el describir el comportamiento de la competencia gerencial de los directivos y describir el comportamiento de la calidad de la gestión de los directivos. El tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, teniendo como muestra utilizada a 450 directivos docentes, lo que correspondía al 50% de la población. Dicha investigación concluyó que las habilidades de comunicación, las de conducción y la clase de gestión son elementos primordiales en la obtención de la calidad de las escuelas que están a su cargo.

García (2016) realizó la investigación que tiene por título *Competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica Simón Bolívar,* siendo su objetivo fundamental analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica Simón Bolívar. Dicha investigación fue descriptiva, apoyada en un diseño no experimental de campo y conformada por una población de 53 docentes, con una muestra proporcional de 21 profesores que laboraban en la escuela. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario con 27 ítems utilizando una escala tipo Likert. En dicha investigación se concluyó que hay un debilitamiento del nivel motivacional que debe ejercer el gerente en el personal docente, incidiendo



de manera negativa en el ambiente laboral y por ende en el logro de los objetivos institucionales.

Morillo (2016) realizó la investigación que tiene por título *Competencias gerenciales en el logro de la calidad educativa en las instituciones del nivel primario*, siendo su objetivo fundamental analizar la importancia de las competencias gerenciales en el logro de la calidad educativa en las instituciones del nivel primario ubicadas en la parroquia Marcelino Briceño del municipio Baralt. Dicha investigación tuvo un diseño no experimental transeccional y conformada por una población y una muestra de 74 personas divididos entre 12 directivos y 62 docentes pertenecientes a las instituciones seleccionadas. Dicha investigación logró determinar a través de una encuesta la importancia de las competencias gerenciales en el logro de la calidad educativa.

### **Nacionales**

Saavedra (2012), realizó el estudio titulado *Competencias gerenciales del director y el clima institucional en los estudiantes de 4to y 5to grado de secundaria de la institución pública rural Virgen de la Candelaria de Chancay*. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar la relación de las competencias gerenciales del director y el clima institucional. Por otro lado, el tipo de estudio fue básico de diseño correlacional y se empleó el método cuantitativo. La muestra fue de tipo censal por ser una muestra pequeña por lo cual será la misma de la población. Dicha investigación llegó a la conclusión que hay una relación evidente entre las competencias gerenciales y el clima institucional, la estructura de la institución, las relaciones interpersonales, la identidad, entrenamiento y la motivación en la institución.

Jordan (2013) desarrolló una investigación que tenía por título *Aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en las instituciones educativas estatales de educación primaria de la red N° 1 Ugel 02 Rimac 2013*. El objetivo planteado fue determinar si hay una correlación relevante entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en su aspecto de eficiencia, eficacia y productividad. La muestra estuvo determinada por el total de docentes y administrativos. Dicha investigación concluyó que existía una correlación significativa entre el aprendizaje

organizacional y con la gestión administrativa, lo cual implica que al mejorar dicho aprendizaje organizacional en una institución educativa mejorara su gestión administrativa en general, así como en el aspecto de eficiencia, eficacia y productividad.

Chauca (2013) desarrolló la investigación titulada *Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas*. El objetivo de la investigación fue comprobar la relación que existe entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa. El diseño de la investigación fue el no experimental de tipo descriptivo – correlacional. La muestra empleada fue de 933 docentes de los centros educativos. Las conclusiones a las cuales llegó fue que existía una relación significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y el nivel de gestión de los recursos financieros, del personal, elaboración del presupuesto, la organización y manejo de documentos de gestión. Finalmente llegó a la conclusión que existe relación significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y el nivel de la administración de las instituciones educativas.

Díaz y Delgado (2014) realizaron una investigación titulada *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación” en la ciudad de Chiclayo - Perú*. El objetivo de la investigación fue el diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos, lo cual buscaba ser un aporte para optimizar la calidad educativa. La población estuvo conformada por los docentes y directivos de 18 escuelas de Educación Básica y la muestra se eligió a criterio de los investigadores. La investigación llegó a la conclusión que las competencias gerenciales en los directivos es un tema de vigente y que las escuelas necesitan de personas capaces de solucionar dificultades que se presentan, anticiparse hacia lo que va a venir y ubicarse en la comunidad por la cualidad de sus productos o los servicios que presta.

Ferro (2015) desarrolló la investigación titulada *Competencias de liderazgo directivo y su relación con las relaciones interpersonales de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de San Martín de Porres,*

2015. El objetivo fue establecer la relación entre las competencias del liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los docentes. El diseño empleado fue no experimental transversal de nivel correlacional. La población y la muestra estuvo conformada por 166 estudiantes y en donde se aplicó dos instrumentos de recolección de datos y que permitió llegar a la conclusión que existe correlación positiva media entre las variables competencias de liderazgo directivo y las relaciones interpersonales.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

A continuación, se presentará los fundamentos teóricos los cuales sustentaran la importancia y la relevancia del tema de investigación, el cual se refiere a las competencias gerenciales de los directores en relación con la gestión administrativa.

#### **1.3.1 Variable independiente competencias gerenciales**

##### **Definición de competencia**

Para iniciar este encabezado es necesario definir el concepto de competencia, considerando que ésta es muy variada y puede ser agrupada de diversas formas según los autores quienes la determinan en sus investigaciones. Es en este sentido que algunos autores la han definido como una capacidad objetiva del individuo para resolver problemas, otros la definen como la capacidad adquirida mediante procesos de aprendizaje y otros como características de la personalidad, entre otras.

Sin embargo, para Spencer y Spencer (1993) las competencias vienen a ser: “una característica subyacente en el individuo que está relacionado causalmente con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (p.59). Por lo tanto, esta definición nos hace referencia que las competencias son características fundamentales del hombre, lo cual nos indica que son una serie de características y capacidades alcanzadas o que son propias de las personas para realizar una determinada tarea y que duran un tiempo prolongado.

Por otro lado para Claude Levy – Leboyer (1997) las competencias son: “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada” (p.82). Es decir, las competencias son las particularidades propias y que se necesitan para realizar cualquier tipo de actividad y en este caso cualquier profesión.

En tanto para Pasco, Céspedes y Pinto (2002) concibe a la competencia como: “la capacidad que tienen las personas para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social y natural” (p.9). Según esta definición, la competencia posee dos elementos: el conocimiento y la actitud, siendo el primero el saber qué y el saber cómo se aprende, es decir el incremento de sus capacidades, así como de la retención e interiorización de medios para lograr un aprendizaje. Por otro lado, se encuentra la actitud, la cual está ligada con la causa y el para qué se aprende, el cual se constituye el campo de los valores e intereses.

### **Clasificación por competencias**

Existen diferentes clasificaciones cuando se habla de competencias y estas varían de acuerdo al autor del cual nos basemos y tomemos referencia. A continuación, podemos referirnos a la clasificación que hace Spencer y Spencer (1993) quien considera la siguiente:

Competencia de logro y acción.

Competencias de ayuda y servicio.

Competencias de influencias.

Competencias gerenciales.

Competencias cognitivas.

Competencias de eficacia personal.

Por otro lado, para Levy – Levoyer (1997) considera un listado de competencias universales, sin embargo, para la presente investigación vamos a hacer referencia a las que denomina supracompetencias entre las que destaca:

Intelectuales (Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización).

Interpersonales (Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal y comunicación oral).

Adaptabilidad (adaptación al medio).

Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios)

### **Definición de competencias gerenciales**

Al revisar la bibliografía existente nos podemos dar cuenta que existen muchas definiciones entre las cuales podemos mencionar a Boyatzis (1982) quien define a las competencias gerenciales como: “una característica subyacente en una persona y que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo y en una organización concreta” (p. 303). Por lo tanto, las competencias gerenciales según esta definición simplemente está en estrecha relación con un adecuado desempeño sea el ámbito o el puesto de trabajo en el que se desenvuelva la persona que lo haga.

En el caso de la Cruz (2008) define a las competencias gerenciales como: “una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (p.63). Esto quiere decir que las competencias gerenciales es todo aquello que necesita un gerente para lograr que su trabajo sea efectivo, cumpliendo con todas las funciones que su cargo le exige y en cualquier entorno en el que se desenvuelva.

Por otro lado para Reátegui, Arakaki y Flores (2001) las competencias gerenciales vendrían a ser

El desempeño eficiente eficaz de una actividad y entraña una compleja red de saberes (saber qué, saber cómo y saber ser) respecto a un segmento grande o pequeño de la experiencia humana en el mundo. Implica además tener conciencia sobre el propio desempeño (p. 9).

Esta definición nos indica que las competencias gerenciales permiten tener realizar una actividad en forma eficiente pero también nos indica que la persona que lo posea necesita saber y conocer su propio actuar o desempeño.

Por otro lado, para efecto de la investigación vamos a tener en cuenta sobre todo la definición que realiza Arbaiza (2011) en donde indica que las competencias gerenciales son: “una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso y se basa en el análisis de empleos realizados para establecer las funciones fundamentales y los elementos que se encuentran relacionados al logro de buenos resultados”. (p.8). Esta definición nos refiere que es muy importante la combinación de las funciones básicas que debe tener cualquier trabajador y su capacidad profesional para obtener los resultados esperados.

### **Gestión por competencias**

Si las competencias son importantes para las personas lo son también para cualquier empresa y es por ello que es muy importante determinar que las competencias establecen un grupo de capacidades que facilitan el progreso y adecuación de las personas a un cargo. Esto quiere decir, que son aquellas competencias relacionadas con las capacidades y las destrezas que poseen las personas, así como los factores actitudinales vinculados con las motivaciones, la personalidad o los valores. En este sentido Moreno, Pelayo y Vargas (2004) nos indican lo siguiente

La Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que,

también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente (p.62).

Es decir, ante este reto un gestión por competencias va a surgir como una alternativa para lograr una gestión de recursos humanos, por lo tanto sus beneficios van a estar más relacionados a la elección, crecimiento y la valoración impulsados por la conducción, la exhortación y la colaboración que pueda ejercer el director.

El término competencia nos da la idea de una característica, lo que en el enfoque tradicional estaba supeditado a la inteligencia cognitiva y que explicaba un desempeño laboral superior (Goleman 1999).

Según Cardona y Chinchilla (1988) citado por Medina, Armenteros, Ramos y Barquero (2012) nos dice:

Una de las clasificaciones de competencias grupales para los directivos refiere dos tipos: las técnicas y las gerenciales o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, incluye conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva (p. 84).

Por lo tanto, las competencias gerenciales tienen una apariencia grupal y están referidas a competencias ocupacionales pues son ajustables para cualquier tipo de quehacer que requiera realizar tareas de dirección y que muestra la aptitud de participar con otros en la ejecución prestigiosa de una tarea.

### **Modelo de gestión por competencias gerenciales.**

Actualmente las organizaciones están descubriendo en primer lugar que las capacidades de las personas que los dirigen no encajan con las necesidades que se le atribuye a los tiempos actuales y en segundo lugar también han descubierto que son los mismos directivos los que se establecen como un obstáculo para sí

mismos. Es por eso, que en este contexto las organizaciones están cuestionando las tareas y los contenidos que los directores requieren para realizar bien su labor.

En este sentido, es necesario partir de un modelo que aclare las funciones y el papel que cumplirán los directivos para garantizar el prestigio y el auge de sus instituciones. Al mismo tiempo permite alcanzar beneficios sobre todo en el área de recursos humanos para la selección y formación del personal, la valoración de su trabajo y la motivación para lograr lo que necesita o se propone la institución a la cual dirige.

Al analizar las necesidades del mercado laboral para diferentes niveles organizacionales, así como el perfil que demanda la persona que va a dirigir la institución, se encuentra un grupo de competencias que siempre están presentes entre las cuales están las siguientes:

Habilidades de dirección, como son las que, de liderazgo, toma de decisiones, la planeación estratégica y la gestión del talento humano.

Servicio al cliente: Esta vendría a ser la capacidad para anticiparse y poder captar lo que pide y quiere el cliente, instaurando preferencias, solicitando su apreciación para conocer como fue atendido y si cumplieron con sus expectativas para lograr de esta manera complacerlo.

Efectividad personal: vendría a ser la aptitud para fomentar relaciones eficaces, comprendiendo a las personas y establecer sinergias para obtener resultados.

Trabajo en equipo: aquí se obtendría el placer al realizar un trabajo en equipo exitoso, adecuándose a las necesidades del grupo, elevando lazos poderosos con los miembros del equipo.

Desarrollo de personas: valorar las necesidades de progreso, reconocer el camino realizado por las personas, instruir y orientar al progreso, conducir la responsabilidad del trabajo en equipo eficaz.

Liderazgo: que vendría a ser la habilidad para intervenir y modificar las conductas de las personas, la experiencia en la conducción de grupos, tener la facultad de ser



la autoridad o ser el jefe al cual respetan los miembros del grupo y finalmente que tenga la capacidad para asignar las responsabilidades de las personas que están a su cargo.

Sin embargo, para la presente investigación tomaremos el modelo propuesto por Arbaiza (2011), la cual nos explica que el modelo constituye un pentágono que abarca veinte competencias que se agrupan en cinco clústers los cuales están relacionados, siendo estas las siguientes:

### **Dimensiones de la variable competencias gerenciales**

#### **Las competencias del manejo personal.**

Aquí se ubican las competencias relacionadas con uno mismo, es decir las competencias de manejo personal que son aquellas quienes intervienen en la eficacia del rendimiento individual en situaciones de apremio y conflicto.

Algunos autores como Ramirez (2004) afirma que el manejo del personal está relacionado con lo siguiente:

Los responsables de administrar personas deberán considerar la correlación entre los intereses de la institución con los intereses de los trabajadores en un marco de integración de necesidades y luego en forma particular para manejar las excepciones y los matices conductuales que se dan en los individuos con el fin de evitar situaciones conflictivas dentro de la situación (p.149).

Esto quiere decir, que el manejo personal es una tarea considerada difícil porque dentro de una organización o institución educativa existen una serie de actitudes que van a responder a la personalidad de cada trabajador, ya sea en relación al carácter, potencial o puesto en el cual realiza el trabajo y para lo cual se tiene que estar preparado.

Sin embargo, para Arbaiza (2011), en esta dimensión se tiene que tomar los siguientes aspectos:

ensamblaje crítico: que vendría a ser la facultad para entender las circunstancias y resolver las dificultades desarticulándolas en partes. Esto abarca la estructuración

de las partes de una dificultad, cotejar los elementos que lo componen y la agudeza para establecer las relaciones causa-efecto o secuencias temporales.

Autoeficacia: reconocimiento de sus propias habilidades para afrontar realidades difíciles que involucran un desafío.

Creatividad: vendría a ser la facultad para crear nuevas propuestas y nociones brindando diversas opciones.

Capacidad de aprendizaje: comprensión de una nueva averiguación y su utilización efectiva.

Autocontrol: vendría a ser la habilidad para manejar las emociones personales y obviar respuestas adversas ante pugnas, dificultades o diferencias con los demás, o cuando se labora en situaciones de estrés.

### **Las competencias relacionadas con la acción.**

Estas competencias van a permitir transformar el mundo externo y están vinculadas a la facultad de sistematización y organización de los planes o proyectos de acción. En razón de este tipo de competencias Arbaiza (2011) destaca:

Sentido de logro: vendría a ser la competencia de responsabilizarse por sobrepasar un modelo de excelencia.

Planificación y Organización: se refiere la habilidad para estructurar competentemente los quehaceres, establecer tiempos de ejecución de los proyectos, ser ordenado y minucioso para todo lo que tiene que ver con la planificación y el llevar a cabo su ejecución.

Iniciativa: es la facultad para iniciar tareas, optimizar desenlaces o crear circunstancias que faciliten otras.

Fijación de metas: vendría a ser la habilidad para determinar metas minuciosas y precisas.

Búsqueda de información: facultad para conseguir información amplia e investigar sobre un tema.

### **Las competencias relacionadas el del manejo del entorno.**

El cual se refiere a cómo el ambiente influye en nosotros y como influimos en el ambiente. Esto quiere decir a cómo enfrentar el entorno laboral y hacer frente a diversos niveles de estrés, las formas como afrontarlas, la eficacia y el control en el trabajo. Para Arbaiza (2011) vendrían a ser las siguientes:

Manejo del estrés y afrontamiento eficaz de problemas: es la capacidad para analizar los problemas reconociendo los más relevantes y las causas que lo provocan para seleccionar las ideas que nos ayuden a solucionarlas en un tiempo determinado.

Adaptabilidad al cambio: vendría a ser la capacidad para enfrentar escenarios cambiantes con flexibilidad y variabilidad.

Flexibilidad: es la capacidad para modificar criterios y maneras de pensar cuando se suscitan cambios en las situaciones o en el entorno o cuando nos llega una nueva información.

Tolerancia a la presión: Es la facultad para continuar desenvolviéndose con eficacia en situaciones que impliquen tiempo, discrepancias, impedimento y variedad. Es decir es la habilidad para realizar un trabajo con un gran desempeño en condiciones que requieren de mucha atención.

Toma de decisiones: es la habilidad para tomar decisiones, siendo el primero en realizarlo y en todo momento comandando la acción.

### **Las competencias relacionadas manejo interpersonal.**

Esta se refiere a las relaciones que se establecen con los demás, es decir al manejo de la influencia, en las que se describe las competencias asociadas a lograr un impacto sobre los demás y que además intentan entender las exigencias propias y las de los otros para ayudarlos o servirlos.

En este sentido, dichas competencias están destinadas al crecimiento de las capacidades de los colaboradores para que realicen una correcta funcionalidad en el trabajo (Cardona y Wilkinson 2009).

Si esto es correcto, las competencias relacionadas al manejo interpersonal estarían constituidas según Arbaiza (2011) de la siguiente manera:

**Comunicación interpersonal:** es la habilidad para cambiar información, hechos, ideas y significados.

**Orientación de servicio al cliente:** vendría a ser la competencia de asistir a los demás reconociendo sus necesidades e intereses.

**Trabajo en equipo:** es la aptitud de intervenir activamente en la ejecución de objetivos comunes, incluso cuando está dirigida a unos objetivos que no se encuentran necesariamente vinculados con el beneficio personal.

**Conciencia de las fortalezas y debilidades:** es la competencia que te permite identificar las propias capacidades y los aspectos que es necesario mejorar.

**Comprensión interpersonal:** es la habilidad para escuchar al otro, comprender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás a pesar que ellos no lo hayan mencionado.

### **Las competencias relacionadas de manejo de la influencia.**

Dichas competencias están vinculadas con la producción del impacto que se puede causar sobre los demás. Esto quiere decir, lograr persuadirlos, inducirlos e impresionarlos para lograr que se comprometan con los planes trazados o con los objetivos planeados.

Es por eso, que este tipo de capacidades está basado en el deseo de causar un efecto específico y sobre todo deseado, siendo estas según Arbaiza (2011) las que se mencionan a continuación:

**Liderazgo:** es la facultad de poder conducir a un grupo en la ejecución de un trabajo, planificando, encauzando y encargando los deberes que deberán cumplir para el logro de los mismos.

Creación de equipos: se refiere a la habilidad de ocuparse cooperativamente con otras personas y propiciar que los demás miembros del equipo trabajen ayudándose unos con otros.

Motivación de los demás: vendría a ser el talento de transferir a los demás miembros del equipo la voluntad, así como las razones para realizar el trabajo planteado.

Negociación: Es la capacidad para reconocer los puntos de vista propios y los de los demás a través de una conversación, en donde se conquiste compromisos asumidos por ambas partes y en donde se sientan conformes con ellos.

Gestión de personas: es la habilidad para iniciar tareas que contribuyan a optimizar las capacidades de las personas que están a su cargo.

### **1.3.2 Variable dependiente gestión administrativa**

#### **Gestión escolar**

La gestión escolar vendría a ser el procedimiento que destaca el compromiso del trabajo en equipo e incluye la realización, el planteamiento y la valoración del trabajo educativo. Es decir, vendrían a ser la sucesión de tareas escogidas y planeadas en relación a metas establecidas que contribuyan en la tarea de conducción. Según De la O Casillas (s.f) la gestión escolar es aquella que es:

Entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela (p.1).

Es por eso, que la gestión en la escuela implica el terreno institucional y comprende objetivos, metas o tareas coherentes con todo lo planificado. Todo esto dirigido a conseguir los resultados previstos a través del trabajo relacionado con la gestión educativa escolar y realizada a través de una comunidad que lo ayude a conseguirlo.

Por otro lado, una gestión escolar es muchas veces entendida como sólo el manejo de recursos financieros y humanos. Del mismo modo, hay quienes consideran que la gestión en una escuela se debe centrar solamente en fomentar el uso del conocimiento, el desarrollo de características interpersonales y la armonía equitativa. Otros, sin embargo, consideran a la gestión como administración viéndolo de esta manera como sinónimos, pero la gestión va más allá porque ella estará desarrollada en base a la creación y dirección proyectándose hacia el futuro y buscando todos los medios para que este llegue a concretarse.

Es por ello, que, si se considera a la administración como uno de los apoyos que ha contribuido en la transformación de la educación y por ende de las escuelas, debemos entender que estamos emprendiendo una auténtica renovación y adecuación de la gestión que parte del empoderamiento de sus líderes (los directores) y las escuelas para traducirse en la mejora y calidad educativa.

Así mismo, es necesario destacar que la gestión escolar nos va a llevar inevitablemente a referirnos a una estructura integral en donde tendrá que darse la interacción de todos los integrantes que conforman una institución educativa, lo cual, va a hacer que el trabajo en equipo que se produzca en ella refleje que la gestión que realiza el director está siendo eficaz y por lo tanto está obteniendo los resultados esperados.

Por otro lado, también es importante considerar que en una gestión educativa en donde las dimensiones como son: la Institucional, la administrativa, la pedagógica y la comunitaria son elementos articulados y relacionados entre sí y en donde se puede apreciar diferentes acciones, tareas e instrumentos que se realizan en el día a día para que cada una de ellas sea ejecutada de la mejor manera, no siempre a todas se le pone el mismo empeño ni esfuerzo o en todo caso no siempre se tiene una adecuada preparación para llevarla a cabo.

En este sentido podemos encontrar en la Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de EBR (2013) afirma:

Se entiende entonces a la gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, sus recursos y toma de

decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende (p. 12).

Esto nos dice que, gracias a la dirección de sus procesos, el manejo de sus recursos, las decisiones que toma y de todas las acciones que se proponga para el cumplimiento de los objetivos durante una gestión hará que no solo se cumpla lo planificado, sino que también logrará una mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, si bien es cierto que todas las dimensiones que posee la gestión educativa son importantes y aunque se separen para conceptualizarlas o investigarlas vamos a continuación a desarrollar una de ellas porque será una de las variables que intervendrán en el trabajo de investigación.

### **Gestión administrativa**

Antes de hablar sobre la gestión administrativa es necesario determinar que significa administrar siendo este la forma como emplear los diversos recursos que se posee para lograr objetivos de manera eficiente y eficaz a través de la planeación, la organización y el control de los mismos (Chiavenato, 2012).

Para otros la administración es un proceso donde se establece y mantiene un ambiente en que una persona que puede trabajar en equipo logran cumplir metas específicas de forma eficaz (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Sin embargo, es necesario precisar que administrar requiere algo más que solo supervisar personas o recursos, sino también el hecho de innovar y renovar las entidades u organizaciones constantemente.

Por otro lado es necesario hablar sobre la gestión administrativa y según el Manual de gestión para los directores de Instituciones educativas (2011) se encarga de lo siguiente:

De las acciones y las estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de

seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje (p.37).

Esto quiere decir, que busca concertar los intereses individuales con los de la Institución educativa para tomar decisiones que nos ayuden a cumplir los objetivos de la escuela.

Así mismo, la gestión administrativa alude a todas las fases que respaldaran la producción e inicio del proyecto educativo, así como la entrega de gastos ante las instancias pertinentes. Al mismo tiempo este tipo de gestión se relaciona con las actividades que se necesitan para abastecer con pertinencia todos los medios o recursos tanto humanos, materiales y financieros necesarios para poder obtener los objetivos planteados en las escuelas, así como también la resolución de conflictos para lograr conciliar los beneficios a nivel individual como el de la misma institución educativa.

Por lo tanto, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para poder concretarlas, es por eso que cuando dichas actividades puestas en práctica se vuelven rutinarias, sin pensarlas y solo están supeditadas a estar en relación con normas solo para salir del paso, para superar una evaluación o solo una forma de seguir un protocolo, entonces esto produce que se vea distanciado de una de las tantas tareas a la que está obligada como es el de brindarles los recursos necesarios para que la institución educativa funcione como se debe.

Sin embargo, estas competencias personales y profesionales que son requeridas y necesarias para cumplir a cabalidad con el cargo directivo no forman parte de un listado de competencias únicas ni se puede generalizar. Por el contrario, cada institución educativa sea estatal o particular crean su propio listado de competencias profesionales y personales, sobre todo porque esto le permitirá evaluarlo para posteriormente conseguir a la persona que más se acerca a lo que están buscando, así como también servirá para realizar un seguimiento y control del trabajo que desempeña.



Por lo tanto, si el director llega a alcanzar todas esas metas que se propone en su gestión no tendrá problemas cuando se le evalúe ya que solo se le ratificará siempre y cuando pueda alcanzar un desempeño óptimo en la evaluación que se aplica cada tres años, siendo esto para el sector público. Es por eso que esta constituiría una oportunidad para que el director conozca sus errores y falencias para que pueda mejorar en su gestión o para decidir que abandone el cargo si es necesario.

### **Dimensiones de la gestión administrativa.**

En el Marco de buen desempeño directivo (2014) nos indica que un directivo con sus acciones puede ayudar a mejorar la organización de su escuela además de los aprendizajes de los estudiantes, es por eso que dichas competencias las agrupa en seis y la distribuyen en dos dominios. Para la presente investigación es necesario hacer referencia al primer dominio por ser de interés para el desarrollo de la misma.

En el dominio uno y en relación a la competencia uno el directivo debe poder conducir la organización institucional empezando por la comprensión de los procesos pedagógicos, el clima en la escuela, las peculiaridades de los estudiantes y su medio, todo esto dirigiéndolo hacia la obtención de logros de en sus estudiantes.

Del mismo modo, en lo que respecta a la competencia dos, nos hace referencia que el directivo además deberá promover y facilitar la intervención con libertad de los numerosos personas ligadas a la escuela, como son: los estudiantes, las familias y la comunidad en general en aras de lograr mejorar la calidad educativa, así como también conseguir un clima escolar afianzado en ella consideración hacia el otro, incentivar a hacer las cosas cada vez mejor, la cooperación entre los que necesiten apoyo y la identificación de la pluralidad.

Por otro lado, en relación a la competencia tres nos indican que el directivo debe beneficiar los escenarios operantes que certifiquen aprendizajes de calidad en cada uno de los estudiantes, agenciando con igualdad y eficacia los recursos

humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como el evitar peligros que puedan llevar a que no se cumpla esta labor.

En este sentido el Marco del buen desempeño directivo (2014) nos indica “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (p.33).

Es por eso, que se puede concluir que el directivo debe saber hacer en un contexto determinado, lo cual implica compromiso y una gran disposición a resolver y realizar los asuntos que se le presenten y para lo cual necesita tener y desarrollar dichas competencias.

Como se dijo anteriormente la investigación se centrará en la gestión administrativa y en esta variable se incluyen las siguientes dimensiones que incluyen algunas acciones concretas que serán de gran ayuda para enmarcar lo que se necesita conocer siendo las siguientes:

### **Manejo de recursos**

Dentro del manejo de recursos es necesario mencionar a los recursos económicos, los cuales estarían relacionados al presupuesto económico y el desarrollo y sostenimiento de medios y tareas dentro de una organización, empresa o escuela, para que se pueda conseguir lo que se espera y sobre todo lo que se necesita.

Del mismo modo, también se debe mencionar a la gestión de los recursos materiales y de infraestructura, lo cual debe conducir a la habilidad de enlazar los medios con los cuales cuenta el director de modo que se pueda conseguir lo que necesite en favor de la institución, pero sobre todo de los estudiantes.

Al mismo tiempo también cabe la posibilidad de considerar la organización y la administración del personal, determinando y fijando las responsabilidades del personal a su cargo buscando que todo funcione como se debe. Así mismo, también es necesario considerar la distribución del tiempo y las jornadas de trabajo para lograr resultados óptimos en la institución.

## **Procesamiento y organización de la información**

Esta dimensión está referida a la sistematización de la información en forma eficaz y en donde el director deberá demostrar el manejo de procedimientos para organizar la documentación y la información, así como poseer un sistema para recepcionar y distribuir información institucional, manejo de las TICS y si se da el caso poder sustentar dicha información frente a las instancias que lo requieran, constituyéndose en un nexo para informar sobre la gestión educativa tanto de los avances, dificultades, proyecciones y propuestas.

## **Supervisión de funciones**

Dicha dimensión hace referencia al monitoreo que debe hacer el director sobre el desenvolvimiento del personal que está bajo su supervisión para poder mejorar su trabajo a través de la realización de una evaluación que le permita establecer las fortalezas y sus debilidades. Dichos datos son importantes porque le van a permitir una retroalimentación y además tomar decisiones importantes para colocar al personal según sus capacidades y gestionar espacios de capacitación para el personal que está a su cargo.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿Las competencias gerenciales inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017?.

#### **Problemas específicos**

##### **Problemas específicos 1**

¿El manejo personal incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017?.

##### **Problemas específicos 2**

¿El manejo de la acción incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017?.

**Problemas específicos 3**

¿El manejo del entorno incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017?.

**Problemas específicos 4**

¿El manejo interpersonal incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017?.

**Problemas específicos 5**

¿El manejo de la influencia incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017?.

**1.5. Justificación del estudio**

La demanda de directores con competencias gerenciales y una eficaz gestión administrativa hace necesario determinar los diferentes tipos de justificación, siendo estas las siguientes:

**Justificación teórica**

El presente estudio tiene justificación teórica porque se ha buscado información que sostiene un análisis previo, la cual fue sistematizada y servirá para otras investigaciones.

**Justificación metodológica**

Esta investigación se justifica metodológicamente porque hará uso de procedimientos metodológicos elegidos a partir del reconocimiento del tipo, diseño y nivel de la investigación, la operacionalización de las variables, así como de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que luego de haber pasado por un proceso de validación podrían servir para posteriores investigaciones con otras variables u otros contextos.

## **1.6. Hipótesis**

Las hipótesis constituyen la brújula de la investigación científica porque como dice Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Las hipótesis indican lo que tratamos de comprobar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”.

Por lo tanto, como la presente investigación es de enfoque cuantitativo de diseño correlacional causal se ha visto pertinente formular hipótesis debido a la característica de la misma, por lo cual, se han formulado hipótesis correlacionales causales las cuales se mencionan a continuación.

### **Hipótesis general**

Las competencias gerenciales inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

El manejo personal incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Hipótesis específica 2**

El manejo de la acción incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Hipótesis específica 3**

El manejo del entorno incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Hipótesis específica 4**

El manejo interpersonal incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

## **Hipótesis específica 5**

El manejo de la influencia incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

### **1.7. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la incidencia de las competencias gerenciales en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la incidencia del manejo personal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la incidencia del manejo de la acción en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la incidencia del manejo del entorno en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Objetivo específico 4**

Determinar la incidencia del manejo interpersonal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### **Objetivo específico 5**

Determinar la incidencia del manejo de la influencia en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

### **III. Marco Metodológico**

## **2.1 Diseño de investigación**

### **Metodología**

La metodología utilizada para la presente investigación será de tipo hipotético deductivo porque como afirma Bernal (2006) este método es: “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca reclutar o aceptar tales hipótesis, deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos (p.56). Por lo tanto, avala el trabajo que está realizando porque no sólo se ha delimitado con que variables se va a trabajar, sino que también se han formulado hipótesis que se van a afirmar o negar al terminar la investigación.

Por otro lado, también es necesario mencionar que la investigación posee un enfoque cuantitativo. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos dice que este enfoque: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. Es por ello, que la investigación está en vías de comprobar esas teorías a partir del planteamiento y la comprobación de las hipótesis a través de la recolección de datos y el análisis de los mismos.

### **Tipo de estudio**

La presente investigación intenta recoger la información existente para de alguna manera contribuir con el conocimiento científico denominándose a este tipo de investigación cómo básica o teórica.

En este sentido, Valderrama (2013) nos dice que este tipo de investigación: “Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (p.164).

Por lo tanto, la investigación intentará generar ese aporte para enriquecer dicho conocimiento.

### **Diseño**

El diseño que el presente estudio planteará es de tipo no experimental porque no se aplicó ningún programa, ni existió manipulación de variables, es por eso que se



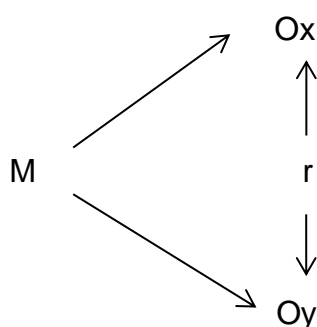
observará los hechos en su entorno natural. Al mismo tiempo también será de corte transversal porque como nos indica Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Son investigaciones que recolectan la información. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p.154).

Esto nos indica que dicha afirmación coincide con la investigación porque la obtención de datos se consiguió a través de una encuesta la cual fue ejecutada en un momento programado y determinado por la investigadora, recolectando la información en un tiempo único e irrepetible.

Por otro lado, también es necesario afirmar que este tipo de diseño de investigación también es correlacional - causal porque se intentará analizar la incidencia e interrelación causa – efecto entre las variables como son las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los centros de educación básica especial de la UGEL 07.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



*Figura 1. Diagrama del diseño correlacional - causal*

Dónde:

M = muestra

Ox = observación de la variable competencias gerenciales

r = incidencia entre variables.

Oy = observación de la variable gestión administrativa.

## **2.2 Variables**

La variable según Hernández, Fernández y Baptista (2010) vendría a ser: “una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. [...] las variables pueden ser medidas, observadas, evaluadas, es decir que de ellas se puede obtener datos de la realidad” (p.118).

Es por eso, que es necesario mencionar que sino se determinan las variables no habría estudio que desarrollar y si seguimos esta premisa el trabajo de investigación que se ha realizado estuvo determinado por las siguientes variables: competencias gerenciales y gestión administrativa, las cuales fueron medidas lográndose obtener datos relevantes para la investigación.

### **Operacionalización de las variables**

La operacionalización de las variables vienen a ser según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “El conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 120).

Es por eso, que se ha visto necesario definir operacionalmente las variables para hacer más precisa la investigación detallando los indicadores de donde nacieron los ítems que fueron la base de las preguntas que se realizaron en el cuestionario y con las cuales nos permitió medir las variables establecidas para el siguiente estudio.

Del mismo modo también se van a detallar la escala de medición que se ha elegido (escala de Liker), en donde se le han asignado los valores correspondientes para poder posteriormente recoger la información que nos brinden cada uno de los encuestados. Lo mismo sucede con los rangos con los cuales se va determinar si la percepción de las personas encuestadas tiene un nivel bueno, regular y malo con respecto a las competencias gerenciales y bueno, regular y malo con respecto a la gestión administrativa.

Así mismo, antes de especificar cada una de las variables es necesario tener en cuenta la definición sobre todo de aquellas que servirán de base a la presente investigación.

En cuanto a la variable sobre competencias gerenciales según Arbaiza (2011) estas son: “una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso y se basa en el análisis de empleos realizados para establecer las funciones fundamentales y los elementos que se encuentran relacionados al logro de buenos resultados”. (p.8).

Esto nos indica que son una serie de características que una persona tiene que poseer para realizar un trabajo óptimo y es por eso que si consideramos esta definición vamos a especificar lo mencionado a través de la presentación de la matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales, la cual se detallará a continuación.

Tabla 1.

*Matriz de operacionalización de la variable competencias gerenciales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rango
Manejo personal	Pensamiento crítico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.	Nunca (1)	Bueno= 132 – 180
	Autoeficiencia			
	Creatividad			
	Capacidad de aprendizaje			
Manejo de la acción	Autocontrol	9, 10, 11, 12, 13, 14.	Casi nunca (2)	Regular= 84 – 131
	Sentido del logro			
	Planificación y organización			
	Iniciativa			
Manejo del entorno	Fijación de metas	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23.	A veces (3)	Malo = 36 - 83
	Búsqueda de información			
	Manejo del estrés y afrontamiento de eficaz de problemas.			
	Adaptabilidad al cambio.			
Manejo interpersonal	Flexibilidad.	24, 25, 26, 27, 28, 29 30.	Casi siempre (4)	
	Tolerancia a la presión.			
	Toma de decisiones			
	Comunicación interpersonal.			
Manejo de la influencia	Orientación del servicio al cliente.	31, 32, 33, 34, 35, 36.	Siempre (5)	
	Trabajo en equipo.			
	Conciencia de las fortalezas y debilidades.			
	Comprensión interpersonal			
	Liderazgo.			
	Creación de equipos.			
	Motivación de los demás.			
	Negociación.			
	Gestión de las personas.			

En cuanto a la variable sobre gestión administrativa según el Manual de gestión para los directores de Instituciones educativas (2011) de define como

Las acciones y las estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de

seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje (p.37).

Por lo tanto, la gestión administrativa vendría a ser las tareas y las tácticas que el director posee para gestionar los diversos recursos que posee en su escuela teniendo como fin contribuir con el buen funcionamiento de la escuela y sobre todo mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, por lo tanto si consideramos esta definición vamos a especificar lo indicado a través de la presentación de la matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa, la cual se detallará a continuación.

Tabla 2.

*Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rango
Manejo de recursos	Administración de recursos económicos.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bueno= 117 – 160 Regular= 75 – 116 Malo= 32 - 74
	Administración de recursos materiales.	10, 11, 12, 13, 14, 15,		
	Administración de la infraestructura	16, 17, 18,		
	Administración de los recursos humanos.	19, 20, 21, 22 y 23.		
	Manejo de los tiempos y jornadas laborales.			
Procesamiento y organización de la información	Sistematización de la información	24, 25, 26, 27.		
Supervisión de funciones	Monitorea el desempeño del personal	28, 29, 30, 31,32.		

## 2.3 Población y muestra

### Población

La población para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

Por lo tanto, si la población constituye la totalidad de elementos sobre los cuales se va a inferir y que poseen características de contenido, lugar, tiempo y

dependen de los objetivos para el siguiente estudio la población elegida fue la totalidad de docentes que pertenecen a los centros de educación de básica especial de la UGEL 07, los cuales se mencionan a continuación.

Tabla 3.

*Población de docentes de básica especial de la UGEL. 07*

Nº	Centros de educación de básica especial	Cantidad de docentes
1	Oscar Muñoz.	4
2	Nº 9.	5
3	Fernando Eslava.	4
4	CEBE Alva Saldaña.	20
5	Nº 7.	4
6	CEBE Nº 4 Miraflores.	13
7	Surquillo.	5
8	PANFESTS	3
9	Toñito Silva.	4
10	CEBE Surco.	3
11	CEBE Santa María de Guadalupe.	9
12	CEBE Santa Isabel.	20
13	Madre Admirable	20
14	San Juan Bosco	3
15	Nº 12.	4
16	CERCIL	3
17	CEBE IPNE	8
18	PRITE Alegría del Señor.	4
19	PRITE Buenos Aires de Villa.	3
20	María Auxiliadora.	5
21	CEBE San Francisco de Asís.	12
22	Kallpa	3
23	San Rafael.	3
	Total	162

### Muestra

En el caso de la muestra vendría a ser la parte de la población que se va a tomar para recolectar y obtener la información. Es aquí, donde se podrá conocer la realidad de las variables de estudio.

Es por eso, que para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la muestra es un sub grupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características y al que llamamos población” (p.175).

Por lo tanto, si tenemos en cuenta esta definición la muestra seleccionada para esta investigación es una muestra no probabilística porque la selección dependió de las características o criterios elegidos por el propio investigador,

siendo esta elegida para constituirse en un aporte a partir de los resultados que se obtuvieron.

En este sentido, para Hernández, Fernández y Baptista (2010): “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176).

Es decir, este tipo de muestra tiene la particularidad que es una elección de casos con ciertas peculiaridades porque la elección dependió de los criterios elegidos por la investigadora considerando la cercanía, las relaciones de amistad para tener un primer acercamiento y la disposición de los docentes encuestados, siendo estas las que se detallan a continuación.

Tabla 4.

*Muestra de docentes de los centros de educación de básica especial de la UGEL. 07*

Nº	Centros de educación de básica especial	Cantidad de docentes
1	CEBE Alva Saldaña.	20
2	CEBE N° 4 Miraflores.	13
3	CEBE Surco.	3
4	CEBE Santa María de Guadalupe.	9
5	CEE Santa Isabel.	20
6	CEBE IPNE	8
7	CEBE San Francisco de Asís.	8
	Total	81

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

Es muy importante determinar los procedimientos que se utilizaron para obtener los datos, lo cual constituiría la información necesaria para ser un aporte esencial para futuras investigaciones, es por eso que la técnica seleccionada fue la encuesta.

La encuesta es una de los procedimientos más empleados y se utiliza para recolectar información, es decir vendría a ser una indagación no directa de los

sucesos que se producen a través de lo que indican las personas seleccionadas y sirve para obtener datos sobre valores, actitudes, creencias o motivos. Para Gomez: (2012) “La encuesta puede ser una alternativa viable, ya que se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos” (p.58). Según estas afirmaciones, se ha visto conveniente elegir esta técnica como aquella que nos va a ayudar a cumplir dicha misión en la obtención de la información de la muestra seleccionada.

Del mismo modo, también se ha visto por conveniente elegir el instrumento que contribuya en esta tarea siendo esta el cuestionario. Para Gomez (2012): “El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales”. Por lo cual, el cuestionario contiene preguntas formuladas adecuadamente”. Es decir, el cuestionario debe contener preguntas para que las respuestas que se den sean excluyentes y exhaustivas para que de esta forma el encuestado no pueda elegir dos respuestas a la misma pregunta, y así mismo que el encuestado no deje de responder ninguna pregunta por no encontrar la respuesta.

Por otro lado, también es necesario mencionar que en dicho instrumento se empleó la escala Likert, la cual es una escala de medición utilizada principalmente para medir o conocer la percepción de las personas encuestadas con referencia a un tema. Es por eso, que se eligieron cinco categorías entre las cuales el encuestado tuvo que decidir, siendo estas las siguientes: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Es necesario recalcar que esta escala determinó que los ítems del cuestionario no fueran elaborados en forma de pregunta sino más bien en afirmaciones.

### **Validez**

En cuanto a la validez del instrumento elegido se tiene que tener en cuenta que el instrumento deba poseer validez. En primer lugar, para que sea válido un instrumento como dice Hernández, Fernández y Baptista (2010) “En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200). Es decir, para que un instrumento sea válido deberá medir lo que realmente necesitamos que mida y en este caso serán las dimensiones que están formuladas en base a las variables.

Para conseguir esta validación el instrumento tendrá que ser sometido a un juicio de experto que evalúe el contenido, la estructura y si tiene relación con la metodología y la estadística seleccionada según el tipo y el diseño de investigación que se ha determinado.

Tabla 5.

*Validez del cuestionario competencias gerenciales*

Validador	Resultados
Felipe Guizado Oscoco	Aplicable
Dennis Jaramillo	Aplicable
Segundo Perez	Aplicable

Tabla 6.

*Validez del cuestionario gestión administrativa*

Validador	Resultados
Felipe Guizado Oscoco	Aplicable
Dennis Jaramillo	Aplicable
Segundo Perez	Aplicable

### **Confiabilidad**

Para que un instrumento se aplique y pueda demostrar ser confiable se procedió a utilizar la tabla excel en donde se colocaron los datos en el programa SPSS que nos arrojó el grado de confiabilidad que tiene el instrumento a través del coeficiente de alfa de combrach. Mientras más cercano al número 1 se consideró más fiable.

Para lo cual, se realizó una prueba piloto a 20 docentes los cuales respondieron en forma anónima a los cuestionarios brindados para conocer el grado de confiabilidad de los instrumentos o si era necesario realizar algunos ajustes necesarios.



Enseguida se mostrará lo que se obtuvo en el caso de cada una de las variables.

Tabla 7.

*Estadística de fiabilidad de la variable competencias gerenciales*

---

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	36

---

Tabla 8.

*Estadística de fiabilidad de la variable gestión administrativa*

---

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	32

---

Ficha técnica del instrumento de la variable competencias gerenciales:

Autor: Br. Julia Ysabel Huatay Alvarez

Año: 2017

Tipo de instrumento: cuestionario.

Objetivo: Determinar el nivel de la percepción de los docentes en relación a las competencias gerenciales que deben poseer los directores.

Población: Docentes de básica especial de la UGEL. 07

Número de ítem: 36

Aplicación: Directa.

Tiempo de administración: 15 minutos.

Normas de aplicación: Los docentes encuestados marcarán una X en cada ítem que consideren el reflejo de su percepción.

Escala: Likert con 5 alternativas.

Niveles o rango: se establece los siguientes

Nivel	Rango
Bueno	(132 – 180)
Regular	(84 – 131)
Malo	(36 – 83)

Ficha técnica del instrumento de la variable gestión administrativa:

Autor: Br. Julia Ysabel Huatay Alvarez

Año: 2017

Tipo de instrumento: cuestionario.

Objetivo: Determinar el nivel de la percepción de los docentes en relación a la gestión administrativa que poseen los directores.

Población: Docentes de básica especial de la UGEL. 07

Número de ítem: 32

Aplicación: Directa.

Tiempo de administración: 15 minutos.

Normas de aplicación: Los docentes encuestados marcarán una X en cada ítem que consideren el reflejo de su percepción.

Escala: Likert con 5 alternativas.

Niveles o rango: se establece los siguientes

Nivel	Rango
Bueno	(117 – 160)
Regular	(75 – 116)
Malo	(32 – 74)

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

El análisis se inició con el vaciado de los datos recogidos a través de los cuestionarios y digitados en el programa Excel, los cuales fueron utilizados para realizar el análisis a través de la regresión lineal “r” utilizando el software estadístico SPSS 23 que permitió determinar la incidencia de una variable sobre la otra, como nos indica Hernández, Fernández y Baptista (2010): “es un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra” (p.307).

Por lo tanto, este método nos permitió ordenar las unidades de análisis, lo cual nos ayudó a encontrar la incidencia de una variable sobre la otra y a relacionar en forma estadística la información que obtuvimos durante la recolección de datos.

## **2.6 Aspectos éticos**

El estudio realizado pretendió establecer la incidencia entre las competencias gerenciales en la gestión administrativa de los centros de educación especial de la UGEL 07, guiados bajo el enfoque cuantitativo.

El trabajo que se realizó para dicha investigación partió desde la emisión de los documentos de autorización y el acuerdo con los directivos de los centros de educación de básica especial para el consentimiento y la aplicación de los instrumentos que nos permitieron recoger la información necesaria.

Por otro lado, se les informó a los docentes la finalidad de la aplicación de los instrumentos y la importancia para el estudio, enfatizando en la discreción de las respuestas brindadas y en la utilización de las mismas solo para fines de investigación.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción

#### Resultados descriptivos de los niveles de la variable competencias gerenciales

Tabla 9.

*Percepción sobre las competencias gerenciales en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	1	1,2	1,2
	Regular	30	37,0	37,0
	Bueno	50	61,7	61,7
	Total	81	100,0	100,0

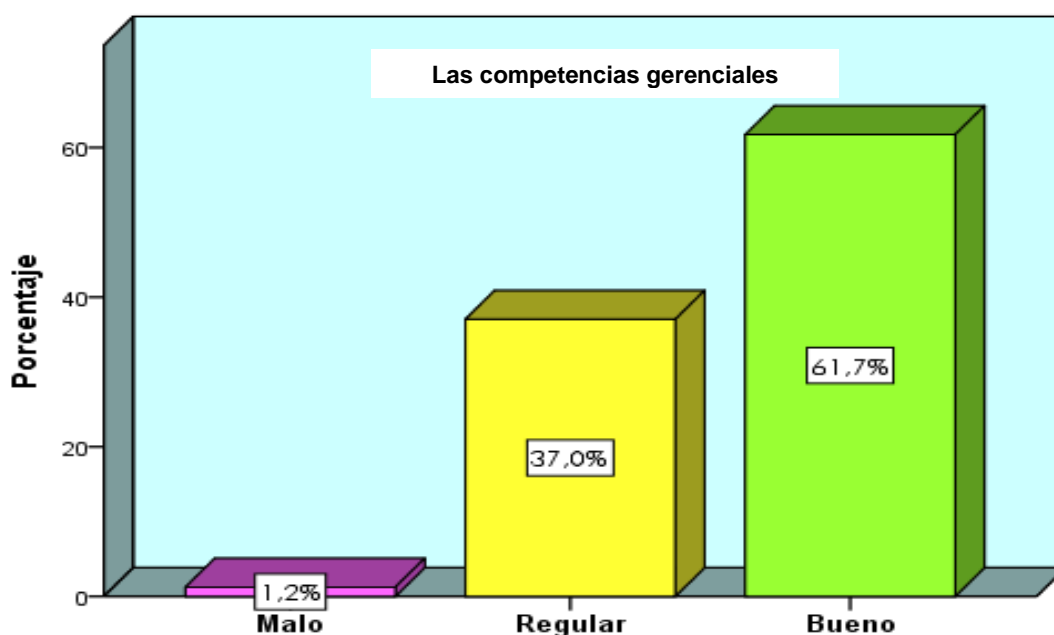


Figura 2. Percepción sobre las competencias gerenciales en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

#### Interpretación

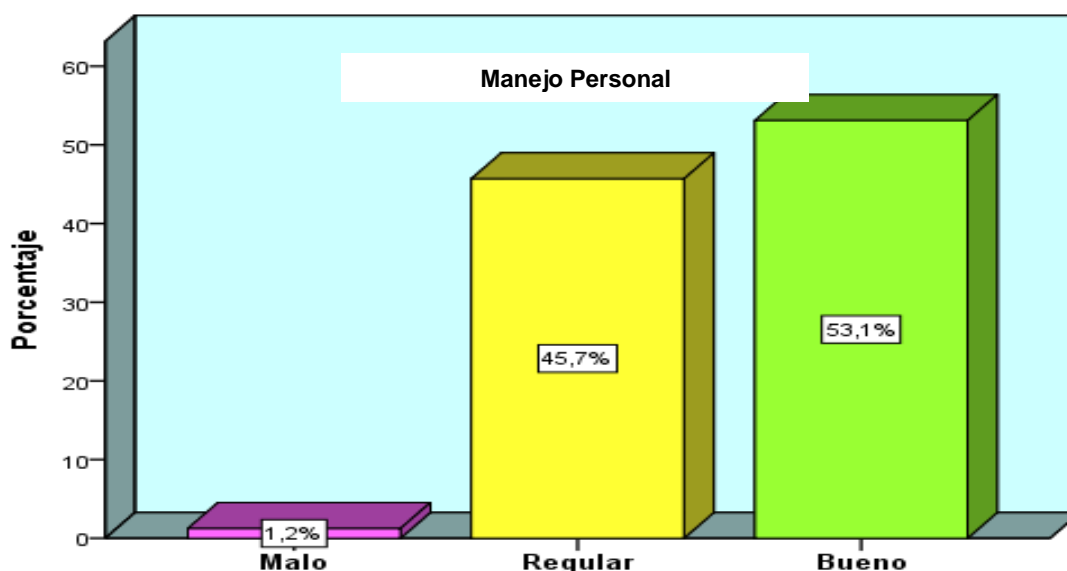
En la tabla 9 y figura 2, se observa que el 61.7% del personal perciben como bueno las competencias gerenciales, mientras que el 37.0% de los mismos la perciben

como regular y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel de las competencias gerenciales en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 10.

*Percepción sobre el manejo personal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	1	1,2	1,2
	Regular	37	45,7	45,7
	Bueno	43	53,1	53,1
	Total	81	100,0	100,0



*Figura 3. Percepción sobre el manejo personal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

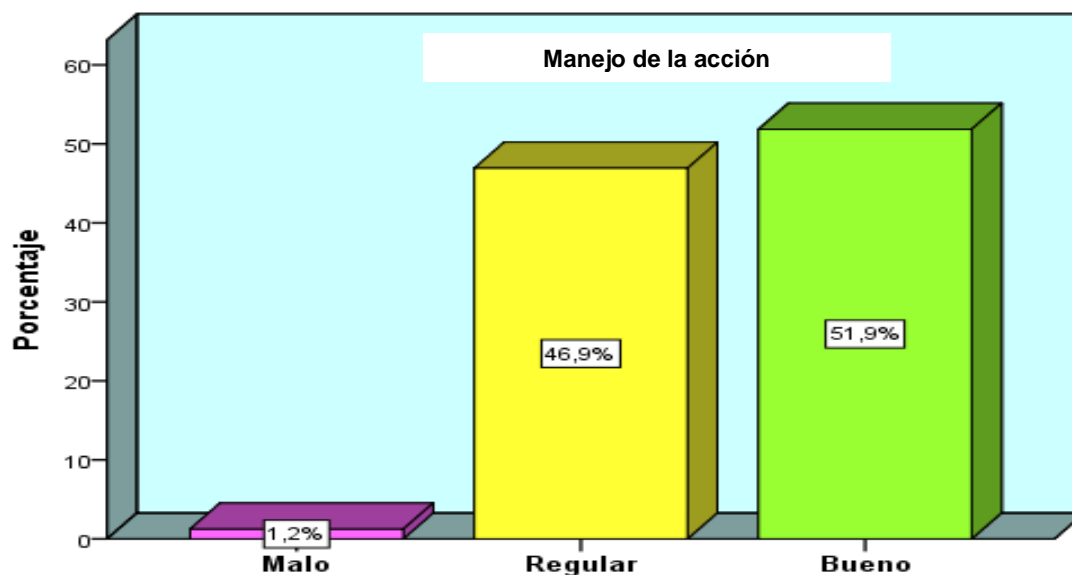
### **Interpretación**

En la tabla 10 y figura 3, se observa que el 53.1% perciben como bueno el manejo personal, mientras que el 45.7% de los mismos la perciben como regular y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel del manejo personal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 11.

*Percepción sobre el manejo de la acción en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	1	1,2	1,2
	Regular	38	46,9	46,9
	Bueno	42	51,9	51,9
	Total	81	100,0	100,0



*Figura 4. Percepción sobre el manejo de la acción en los centros de educación de básica especial UGEL 07 San Borja 2017..*

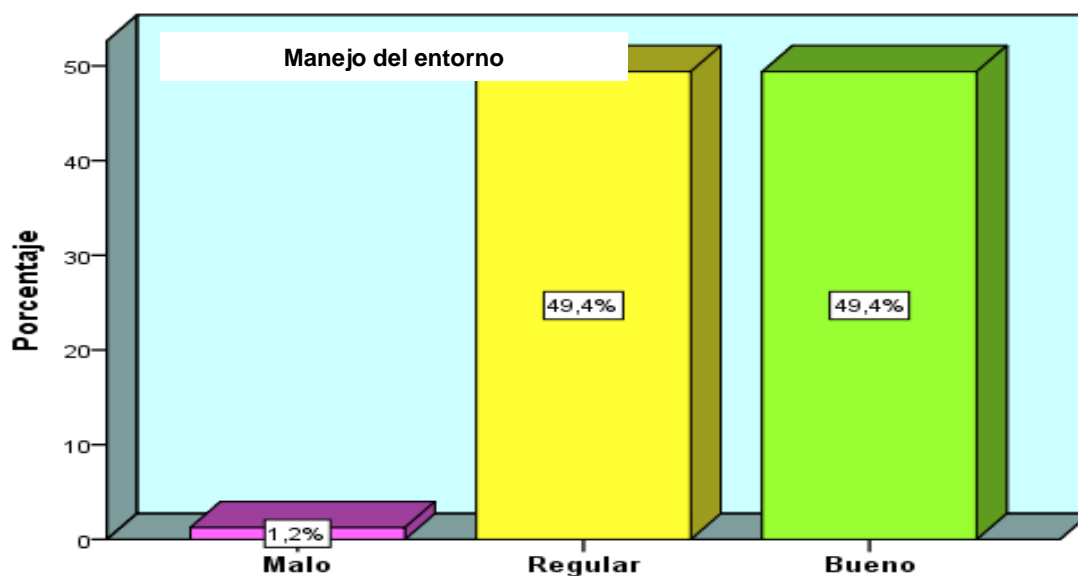
### **Interpretación**

En la tabla 11 y figura 4, se observa que el 51.9% del personal perciben como bueno el manejo de la acción, mientras que el 46.9% de los mismos la perciben como regular y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel del manejo de la acción en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 12.

*Percepción sobre el manejo del entorno en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	válido
Válido	Malo	1	1,2	1,2
	Regular	40	49,4	49,4
	Bueno	40	49,4	49,4
	Total	81	100,0	100,0



*Figura 5. Percepción sobre el manejo del entorno en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

### Interpretación

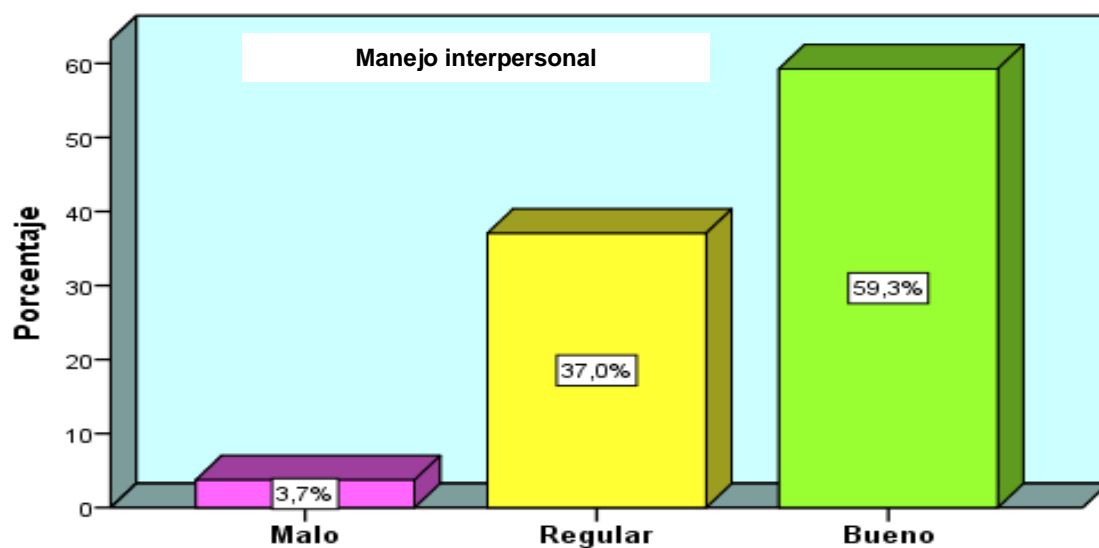
En la tabla 12 y figura 5, se observa que el 49.4% del personal perciben como bueno el manejo del entorno, mientras que el 49.4% de los mismos la perciben como regular y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel del manejo del entorno en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.



Tabla 13.

*Percepción sobre el manejo interpersonal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	3	3,7	3,7
	Regular	30	37,0	37,0
	Bueno	48	59,3	59,3
	Total	81	100,0	100,0



*Figura 6. Percepción sobre el manejo interpersonal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

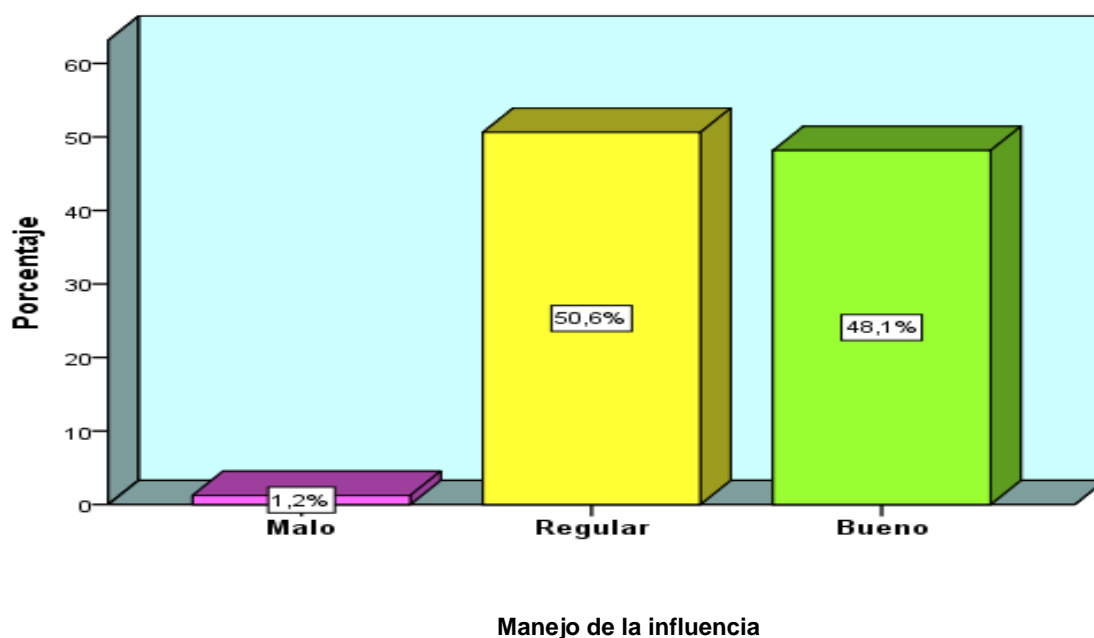
### Interpretación

En la tabla 13 y figura 6, se observa que el 59.3% del personal perciben como bueno el manejo interpersonal, mientras que el 37.0% de los mismos la perciben como regular y solo el 3.7% indica que es malo el nivel del manejo interpersonal en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 14.

*Percepción sobre el manejo de la influencia en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	1	1,2	1,2
	Regular	41	50,6	50,6
	Bueno	39	48,1	48,1
	Total	81	100,0	100,0



*Figura 7. Percepción sobre el manejo de la influencia en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

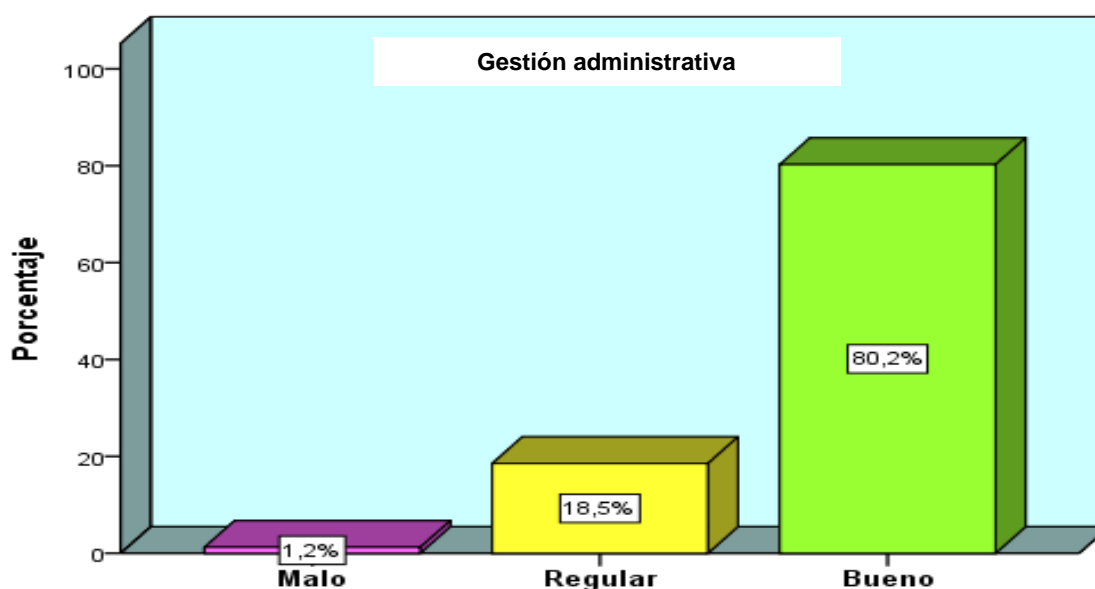
### **Interpretación**

En la tabla 14 y figura 7, se observa que el 50.6% del personal perciben como regular el manejo de la influencia, mientras que el 48.1% de los mismos la perciben como bueno y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel del manejo de la influencia en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 15.

*Percepción sobre la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Malo	1	1,2	1,2
	Regular	15	18,5	18,5
	Bueno	65	80,2	80,2
	Total	81	100,0	100,0



*Figura 8. Percepción sobre la gestión administrativa de los directivos en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.*

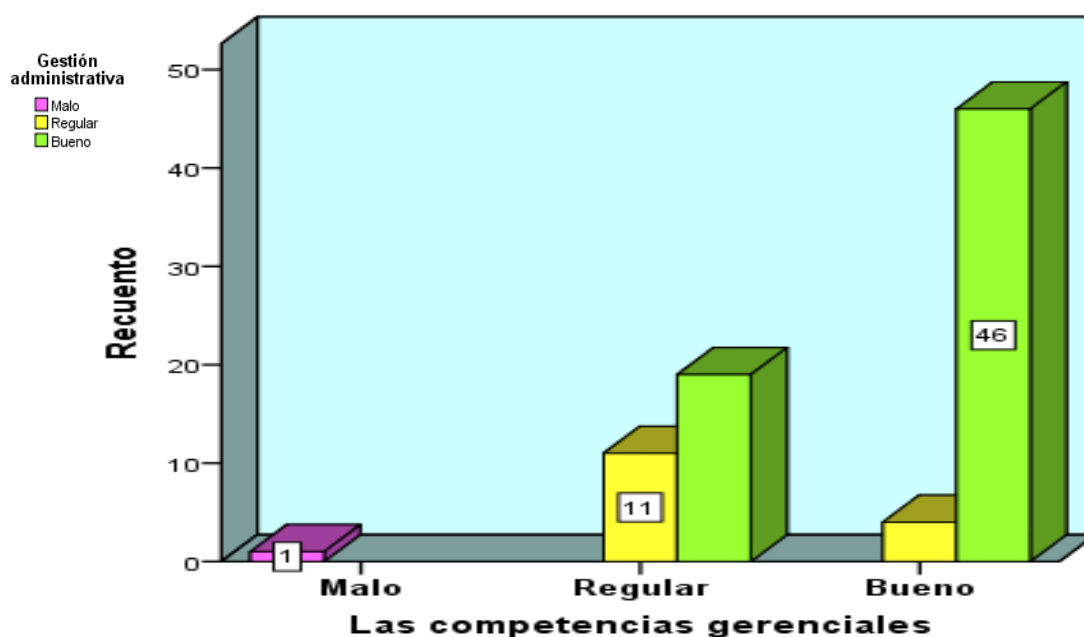
### **Interpretación**

En la tabla 15 y figura 8, se observa que el 80.2% del personal perciben como buena la gestión administrativa, mientras que el 18.5% de los mismos la perciben como regular y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel de la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 16.

*Contingencia entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa.*

		Gestión administrativa			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Las competencias gerenciales	Malo	1	0	0	1
	Regular	0	11	19	30
	Bueno	0	4	46	50
Total		1	15	65	81



*Figura 9. Contingencia entre las competencias gerenciales y gestión administrativa.*

### **Interpretación**

En la tabla 16 y figura 9, se observa que 46 docentes encuentran las competencias gerenciales y gestión administrativa en un nivel bueno, mientras que 11 docentes consideran que se encuentra en un nivel regular y tan solo 1 docente percibe como malo las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación básica especial UGEL. 07 2017.

### **Resultados previos al análisis de los datos**

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumirá prueba no paramétrica que muestra la dependencia entre la variable

independiente de frente a la variable dependiente posteriores a la prueba de hipótesis, la cual se basará en la prueba de regresión lineal, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión lineal ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS. 23.

Tabla 17.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,213	1	3,213	20,773	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,219	79	,155		
	Total	15,432	80			

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

b. Variables predictoras: (Constante), Las competencias gerenciales

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia de las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de  $p\_valor$  0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra, siendo esta significativa.

Tabla 18.

*Presentación de los coeficientes*

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	1,780	,226		7,877	,000
	Las competencias gerenciales	,388	,085	,456	4,558	,000

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

Los resultados que se tiene en la tabla 18, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la incidencia de las competencias

gerenciales (Y) en la gestión administrativa (X) en los centros de educación de básica especial UGEL 07 y se observa que:

$$Y = 1.780 \text{ respecto de } 0.388 \text{ de } X$$

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis general

**Ho.** Las competencias gerenciales no inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

**H1.** Las competencias gerenciales inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 19.

*Presentación de los coeficientes de las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,456 <sup>a</sup>	,208	,198	,393

a. Variables predictoras: (Constante), Las competencias gerenciales

### Interpretación

En cuanto a los coeficientes encontrados, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual débil de la gestión administrativa respecto a las competencias gerenciales. El coeficiente, que se obtiene es que la variabilidad de la gestión administrativa de los directivos se debe al 20.8% de las competencias gerenciales. Por R cuadrado ,208. Lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, las competencias gerenciales de los directivos inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

## Resultado específico 1

Tabla 20.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,497	1	3,497	23,143	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,936	79	,151		
	Total	15,432	80			

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

b. Variables predictoras: (Constante), Manejo personal

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia de las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra, de manera significativa.

Tabla 21.

*Presentación de los coeficientes manejo personal*

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes	t	Sig.
		B	Error típ.	tipificados Beta		
1	(Constante)	1,791	,212		8,444	,000
	Manejo personal	,397	,082	,476	4,811	,000

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

Los resultados que se tiene en la tabla 21, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la incidencia del manejo del personal (Y) en la gestión administrativa (X) de los directivos en los centros de educación de básica especial UGEL 07 y se observa que:

$$Y = 1.791 \text{ respecto de } 0.397 \text{ de } X$$

### Hipótesis específica 1

**Ho.** El manejo personal no incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

**H1.** El manejo personal incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 22.

*Presentación de los coeficientes del manejo personal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,476 <sup>a</sup>	,227	,217	,389

a. Variables predictoras: (Constante), Manejo personal

### Interpretación

En cuanto a los coeficientes encontrados, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual débil de la gestión administrativa respecto al manejo personal. El coeficiente, que se obtiene es que la variabilidad de la gestión administrativa se debe al 22.7% del manejo personal. Por R cuadrado ,227, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto el manejo personal inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.



## Resultado específico 2

Tabla 23.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,600	1	2,600	16,004	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,832	79	,162		
	Total	15,432	80			

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

b. Variables predictoras: (Constante), Manejo de la acción

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia de las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra, siendo esta significativa.

Tabla 24.

*Presentación de los coeficientes*

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	1,933	,219		8,837	,000
	Manejo de la acción	,342	,085	,410	4,001	,000

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

Los resultados que se tiene en la tabla 24, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto incidencia el manejo de la acción (Y) en la gestión administrativa (X) en los centros de educación de básica especial UGEL 07 y se observa que:

$$Y = 1.933 \text{ respecto de } 0.342 \text{ de } X$$

## Hipótesis específica 2

**Ho.** El manejo de la acción no incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

**H1.** El manejo de la acción incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 25.

*Presentación de los coeficientes del manejo de la acción en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,410 <sup>a</sup>	,168	,158	,403

a. Variables predictoras: (Constante), Manejo de la acción

## Interpretación

En cuanto a los coeficientes encontrados, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual débil de la gestión administrativa respecto al manejo de la acción de los directivos. El coeficiente, que se obtiene es que la variabilidad de la gestión administrativa se debe al 16.8% del manejo de la acción, por R cuadrado ,168, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, El manejo de la acción inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

## Resultado específico 3

Tabla 26.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,015	1	3,015	19,181	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,417	79	,157		
	Total	15,432	80			

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

b. Variables predictoras: (Constante), Manejo del entorno

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia de las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra y de manera significativa.

Tabla 27.

*Presentación de los coeficientes*

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,876	,213		8,796	,000
	Manejo del entorno	,368	,084	,442	4,380	,000

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

Los resultados que se tiene en la tabla 27, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto incidencia el manejo del entorno (Y) en la gestión administrativa (X) en los centros de educación de básica especial UGEL 07 y se observa que:

$$Y = 1.876 \text{ respecto de } 0.368 \text{ de } X$$

### Hipótesis específica 3

**Ho.** El manejo del entorno no incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

**H1.** El manejo del entorno incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 28.

*Presentación de los coeficientes del manejo del entorno en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,442 <sup>a</sup>	,195	,185	,396

a. Variables predictoras: (Constante), Manejo del entorno

### Interpretación

En cuanto a los coeficientes encontrados, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual débil de la gestión administrativa respecto al manejo del entorno. El coeficiente que se obtiene es que la variabilidad de la gestión administrativa se debe al 19.5% del manejo del entorno, por R cuadrado ,195. Lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El manejo del entorno de los directivos incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

### Resultado específico 4

Tabla 29.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,431	1	3,431	22,583	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,001	79	,152		
	Total	15,432	80			

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

b. Variables predictoras: (Constante), Manejo interpersonal

Así mismo, se muestra los resultados de la bondad de ajuste de la variable en el cual se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia de las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de  $p\_valor$  0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra y de manera significativa.

Tabla 30.

*Presentación de los coeficientes*

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,862	,200		9,305	,000
	Manejo interpersonal	,363	,076	,471	4,752	,000

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

Los resultados que se tiene en la tabla 30, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto incidencia del manejo interpersonal (Y) en la gestión administrativa (X) en los centros de educación de básica especial UGEL 07 y se observa que:

$$Y = 1.862 \text{ respecto de } 0.363 \text{ de } X$$

**Hipótesis específica 4**

**Ho.** El manejo interpersonal no incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

**H1.** El manejo interpersonal incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 31.

*Presentación de los coeficientes del manejo interpersonal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,212	,390

a. Variables predictoras: (Constante), Manejo interpersonal

**Interpretación**

En cuanto a los coeficientes encontrados, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual débil de la gestión administrativa respecto al manejo interpersonal de los directivos. El coeficiente, que se obtiene es que la variabilidad

de la gestión administrativa de los directivos se debe al 22.2% del manejo interpersonal, por un R cuadrado ,222. Lo cual, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en donde el manejo interpersonal incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

### Resultado específico 5

Tabla 32.

*Determinación de las variables para el modelo de regresión lineal.*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	2,869	1	2,869	18,038	,000 <sup>b</sup>
1	Residual	12,563	79	,159		
	Total	15,432	80			

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

b. Variables predictoras: (Constante), Manejo de la influencia

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia de las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de  $p\_valor$  0.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra, y de manera significativa.

Tabla 33.

*Presentación de los coeficientes*

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	1,902	,214		8,898	,000
	Manejo de la influencia	,360	,085	,431	4,247	,000

a. Variable dependiente: Gestión administrativa

Los resultados que se tiene en la tabla 33, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto incidencia del manejo de la influencia (Y) en la gestión administrativa (X) en los centros de educación de básica especial UGEL 07 y se observa que:

$$Y = 1.902 \text{ respecto de } 0.360 \text{ de } X$$

### Hipótesis específica 5

**Ho.** El manejo de la influencia no incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

**H1.** El manejo de la influencia incide significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

Tabla 34.

*Presentación de los coeficientes del manejo de la influencia en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,431 <sup>a</sup>	,186	,176	,399

a. Variables predictoras: (Constante), Manejo de la influencia

### Interpretación

En cuanto a los coeficientes encontrados, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual débil de la gestión administrativa respecto al manejo de la influencia. El coeficiente que se obtiene es que la variabilidad de la gestión administrativa se debe al 18.6% del manejo de la influencia, por R cuadrado ,186. Lo cual, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna en donde el manejo de la influencia incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017.

## **IV. Discusión**



En el presente estudio se pudo obtener los resultados que corresponden a la línea de investigación de gestión y calidad educativa, en la cual se trató de establecer la incidencia de las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial, UGEL. 07. Dichos resultados pueden ser referencia para otras instituciones o redes educativas que tengan las mismas características de estudio.

Por lo tanto, en relación a los resultados obtenidos se pudo observar que entre las variables competencias gerenciales y la gestión administrativa existe dependencia de una variable sobre la otra, siendo esta significativa. Es decir, se puede apreciar la dependencia porcentual de las competencias gerenciales respecto a la gestión administrativa, obteniéndose un coeficiente de 20.8%, lo cual permite negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna. Del mismo modo también se puede mencionar que se encontró que un 61.7% encontró bueno las competencias gerenciales y un 80.2% tuvo la percepción que fue bueno la gestión administrativa. Por lo tanto, los hallazgos encontrados reafirma lo hallado en el estudio realizado por Chauca (2013) en su investigación titulada “Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en instituciones educativas de la provincia de Huaylas”, quien estableció la relación directa y significativa entre el desarrollo de las competencias gerenciales y la administración en las instituciones públicas. Dicha afirmación es confirmada por Reátegui, Arakaki y Flores (2001) como se citó en Arbaiza (2011) quienes nos indicaron que quienes poseen competencias podrán actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción en la actividad que desempeñen sea esta profesional o personal. Lo cual confirma que si un director posee competencias gerenciales posibilita el éxito de una de las funciones como es la administrativa.

Dichos hallazgos, también confirman lo expresado por Diaz y Delgado (2014) quienes en su investigación titulada “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo una propuesta desde la socioformación” llegaron a determinar que las competencias gerenciales de los directores de cualquier organización constituye un tema vigente sobre todo al poseer en ellas personas idóneas y capacitadas para lograr transformaciones importantes dentro de las mismas y en donde no sólo demuestren que son personas talentosas sino

también que son capaces de buscar la resolución de dificultades que se presentan, además de anticiparse y ver el futuro para de esta forma tratar de situarse en este medio por la particularidad de lo que ofrece o los beneficios que nos dan. Por lo cual, no solo se afirma esta premisa sino que además se logró encontrar una dependencia porcentual del manejo personal como una de las funciones que debe desempeñar cualquier director, siendo esta la gestión administrativa, obteniéndose un 22.7%. Dichos resultados confirman lo expresado por Arbaiza (2011) la cual nos indica que quien posee esta competencia es quien controla la eficacia de la productividad individual en ambientes o situaciones que implican estrés y dificultad.

Por otro lado, la investigación realizada por Sánchez (2012) sobre “Competencias gerenciales del director y el clima institucional en los estudiantes de 4to y 5to grado de secundaria de la institución pública rural Virgen de la candelaria de Chancay” pudo encontrar en los directores o gerentes educativos una sucesión de capacidades básicas entre las que se puede referir a su talento para adaptarse a los cambios en la institución, lo cual tendría relación con el manejo del entorno y en donde la presente investigación pudo encontrar que la variabilidad de la gestión administrativa se debe al 19.5% del manejo del entorno, por lo tanto, esto incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, coincidiendo de esta manera con Arbaiza (2011) quien nos indica cómo el ambiente influye en nosotros y como influimos en el ambiente para conseguir resultados óptimos.

Este mismo estudio también afirmó que no pudo encontrar competencias en los directores debido a que no gestionaban los medios indispensables para la ejecución de tareas, no indagaban para obtener la información que necesitaban para concretar las metas trazadas, carecían de la habilidad para iniciar el trabajo de forma sistemática y planificaban escasas tareas para el alcance de las metas establecidas. Es por eso que nos indica que le llama la atención que los directores no asuman con formalidad el deber y la responsabilidad de realizar una adecuada gestión, ni de realizar trabajos en los que involucren a todos los miembros del equipo, orientando, asistiendo y demostrando una conducta acorde con la función que está ejerciendo, empleando la comunicación como la forma para llegar a hacer realidad las metas propuestas. Esto confirma los resultados de la presente

investigación en donde se encontró una dependencia porcentual del 16.8% de la gestión administrativa con respecto al manejo de la acción y un 18.6% de la gestión administrativa con respecto al manejo de la influencia. Del mismo modo también se puede mencionar que la percepción de las personas encuestadas fue que un 51.9% consideraba bueno el manejo de la acción y un 48.1% consideraba bueno el manejo de la influencia. Así mismo, también se observó que el 80.2% de los docentes han observado como bueno la gestión administrativa, el 18.5% lo observan como regular y solo el 1.2%, indica que es malo el nivel de la gestión administrativa entre cada uno de los directivos en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017. Esto nos indica que los directivos deben poseer competencias gerenciales las cuales no solo los ayuda en su trabajo cotidiano, sino que también son percibidas por sus docentes y que están plasmadas en el desarrollo de las funciones que cumplen. Esta afirmación es apoyada con lo expresado por Chavenato (2002) quien nos indica que un administrador es quien debe planificar, organizar, conducir y vigilar las actividades de las organizaciones, así como a las personas con quien labora para lograr los objetivos establecidos.

Así mismo la investigación realizada por García (2016) quien realizó la investigación que tiene por título competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica Simón Bolívar. Dicha investigación concluyó que existía un pobre nivel motivacional ejercido por el director sobre el personal docente descubriendo que había una incidencia en el ambiente laboral y por supuesto afectaba la posibilidad de alcanzar los objetivos institucionales. Estos datos también reafirman lo obtenido en la presente investigación y en donde se presentó la dependencia porcentual de la gestión administrativa respecto al manejo interpersonal de los directivos, obteniéndose un 22.2% del manejo interpersonal, lo cual que permite negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna y en donde se puede afirmar que el manejo interpersonal de los directivos inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017. Así mismo también se pudo encontrar que el 59.3% del personal perciben como bueno el manejo interpersonal de los directivos, el 37.04% como regular y solo el 3.70%, indica que es malo el nivel del manejo interpersonal en los centros de educación de básica

especial UGEL 07 2017. Dichos hallazgos son importantes porque nos indican que los directivos deben poseer la capacidad de entender las exigencias personales y las de los otros para de este modo poder ayudar y así poder motivar a su personal para trabajar en equipo empleando una comunicación asertiva que lo ayude en esta tarea. En este sentido Carreras (2012) nos dice que si todos somos diferentes y nos comunicamos de manera distinta, esto nos ayudaría a darnos cuenta de que el otro existe, y a tenerlo en cuenta, nos da la oportunidad de penetrar en el otro.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** De acuerdo a lo obtenido se determinó que las competencias gerenciales inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, encontrándose una dependencia porcentual débil de un 20.8% de las competencias gerenciales, por un R cuadrado 0,208, lo cual, permitió negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna.
- Segunda:** Se determinó que el manejo personal incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, encontrándose una dependencia porcentual débil. Es decir, que la variabilidad de la gestión administrativa se debe en un 22.7% del manejo personal, por R cuadrado 0,227, lo cual, permitió negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna.
- Tercera:** Se determinó que el manejo de la acción incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, encontrándose una dependencia porcentual débil. Es decir, que la variabilidad de la gestión administrativa se debe en un 16.8% del manejo de la acción, por R cuadrado 0,168, lo cual, permitió negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna.
- Cuarta:** Se determinó que el manejo del entorno incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, encontrándose una dependencia porcentual débil. Es decir, que la variabilidad de la gestión administrativa se debe en un 19.5% del manejo del entorno, por un R cuadrado 0,195, lo cual, permite negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna.
- Quinto:** Se determinó que el manejo interpersonal incide en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, encontrándose una dependencia porcentual débil. Es decir, que la variabilidad de la gestión administrativa se debe en un 22.2% del manejo del entorno, por un R cuadrado 0,222, lo cual, permite negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna.

**Sexto:** Se determinó que el manejo de la influencia respecto a la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL 07 2017, encontrándose una dependencia porcentual débil. Es decir, que la variabilidad de la gestión administrativa se debe en un 18.6% del manejo de la influencia, por un R cuadrado 0,186, lo cual, permite negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna.

## **V. Recomendaciones**



- Primera:** El Ministerio de Educación debe establecer un perfil para quien asuma el cargo de director que no sólo contemple las competencias profesionales o años de experiencia sino también una serie de competencias gerenciales como son las personales, de la acción, del entorno, interpersonal y de la influencia que le permitan cumplir con sus funciones de manera adecuada para lograr los objetivos que su cargo le exige.
- Segunda:** El Ministerio de educación debe supervisar y evaluar a los directores no sólo con el fin de ratificarlos en sus puestos de trabajo o determinar si cumplieron con la documentación requerida para realizar estadísticas de cuanto han cumplido con sus funciones, sino también para darles el apoyo necesario para mejorar aspectos que no tienen que ver con el conocimiento o la destreza en el manejo de conceptos básicos de administración sino también en lo que se refiere a técnicas de manejo del estrés, trabajo en equipo, resolución de problemas, resolución de conflictos, comunicación asertiva, entre otros.
- Tercera:** El Ministerio de educación debe extender las capacitaciones de los directores según el marco del buen desempeño del director a todas las modalidades de educación sin importar si son del estado o de convenio para de esta manera mejorar su gestión y empoderarlos en su manejo personal.
- Cuarto:** Los directores de cada instituciones educativas no solo deben cumplir con mejorar la calidad de la enseñanza y ver todo lo referente a su gestión, sino también deben cumplir con mejorar sus competencias en el manejo de la acción porque dependiendo de la iniciativa, fijación de metas, el sentido de logro que posea, logrará que en su institución este todo planificado, ejecutado, evaluado y con lo cual se obtendrán las metas planteadas según lo esperado.
- Quinto:** Los directores de cada institución educativa deben cumplir con mejorar sus competencias en el manejo del entorno porque dependiendo de ello podrán lidiar con el entorno laboral, manejar sus niveles de estrés,

afrontar de forma eficaz los problemas, lograrán adaptarse y ser flexibles a los cambios y tomaran decisiones oportunas que repercutan en una adecuada gestión.

**Sexto:** Los directores de cada institución educativa deben cumplir con mejorar sus competencias en el manejo interpersonal porque dependiendo de ello buscaran comprender las necesidades propias y las de los demás a través de una adecuada comunicación, trabajo en equipo, de su capacidad para orientar y de ser consciente de sus fortalezas y debilidades, lo cual contribuirá a mejorar su gestión y por ende la calidad educativa de los estudiantes.

**Séptimo:** Los directores de cada institución educativa deben cumplir con mejorar sus competencias en el manejo influencia porque dependiendo de ello podrán producir un impacto sobre los demás, siendo persuasivos convincentes y lograran impresionar a sus trabajadores o personas con los que se relaciona con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

## **VI. Referencias**

- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>
- Calderón, C. y Santos, E. (2008). *La gestión administrativa y pedagógica del director en las instituciones educativas del distrito de Ancahuasi* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Carrera, E. (2012). La importancia de las relaciones interpersonales en la motivación. Ideas y pensamientos: Motivación y más. Recuperado de <https://www.motivacionymas.com/luis-dorrego-relaciones-interpersonales-en-la-motivacion/>
- Chauca, A. (2013). *Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Chiavenato, I (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill – Interamericana.
- Cruz, T. (2008). *La cultura organizacional*. La Habana: ediciones CEEC-UH.
- De la O, J. (sf). La gestión escolar. Recuperado de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>.
- Desarrollo de competencias gerenciales (sf.). Eje transversal de la estrategia de learning de aulaglobal. Campus virtual de gerencia y empresa. Recuperado de <http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf>
- Díaz, D. y Delgado M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación* (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf)

- Donadello, B. (2011). *El director en los centros de educación primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA.* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://zaguán.unizar.es/record/5745/files/TESIS-2011-026.pdf>.
- García, M. (2016). *Competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica "simón bolívar"* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3884/mgarcia.pdf?sequence=1>
- Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=4D3B26E5351BBC08!20854&cid=4d3b26e5351bbc08&app=WordPdf&authkey=!AJfdhqC5IJzuJrM>
- Iglesias, E. (2011). *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión* (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/294/Tesis%20de%20doctorado%20en%20Educaci%C3%B3n%20de%20Educaci%C3%B3n%20de%20Iglesias%20Ortega.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Instituto Peruano de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación básica. ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. Recuperado de [https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/GUIA\\_EBR\\_ccarat.pdf](https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/GUIA_EBR_ccarat.pdf)

- Jordan, M. (2013). *Aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en las instituciones educativas estatales de educación Primaria de la red N° 01 UGEL 02 Rimac* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>
- Lombana, J., Cabeza, L. Castrillón, J. y Zapata, A. Formación en competencias gerenciales. *Estudios gerenciales*, 30 (2014), pp. 301- 313. Recuperado de <file:///C:/Users/VillaLey/Documents/Downloads/Dialnet-FormacionEnCompetenciasGerencialesUnaMiradaDesdeLo-5036476.pdf>
- Morillo, Y. (2016). Competencias gerenciales en el logro de la calidad educativa en las instituciones del nivel primario (Tesis de maestría). Recuperado de <file:///C:/Users/VillaLey/Documents/Downloads/48-1-229-1-10-20170523.pdf>
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. y Barquero, D. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista internacional administración y finanzas*, 5 (2), 79 -100.
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. y Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista internacional administración & finanzas*. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n2-2012/RIAF-V5N2-2012-6.pdf>
- Ministerio de educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú.
- Ministerio de educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima, Perú.
- Ramirez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Limusa.
- Red de apoyo a la gestión educativa (2011). Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en

Iberoamérica (n°3). Recuperado de [http://acclera.uab.cat/documents\\_edo/biblio/Redage2012.pdf](http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf)

Saavedra, I. (2012). *Competencias gerenciales del director y el clima institucional en los estudiantes de 4to y 5to grado de secundaria de la institución pública rural Virgen de la Candelaria de Chancay* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>

Salgado P. (2013). *Análisis de las competencias del equipo directivo de un colegio particular subvencionado de Quilicura* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/6620/MGDESalgado.pdf?sequence=1>

Sánchez, I. (2012). *Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la unidad educativa privada colegio Humboldt* (tesis de Maestría) Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/991/I.S%C3%A1nchez%20.pdf?sequence=1>

Soto, R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Lima, Perú: Nuevo Milenio.

Velásquez, M. (2008). *Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica* (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/70/TDE-2010-07-26T13:37:49Z-490/Publico/velazquez\\_maribel.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2010-07-26T13:37:49Z-490/Publico/velazquez_maribel.pdf)

## **Anexos**



### Anexo 1. Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
<b>TÍTULO: Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</b> <b>AUTOR: Julia Ysabel Huatay Alvarez.</b>						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema principal:</b> ¿Las competencias gerenciales inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>-¿El manejo personal inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p> <p>-¿El manejo de la acción inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL.07 2017?.</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la incidencia de las competencias gerenciales en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>- Determinar la incidencia del manejo personal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p> <p>- Determinar la incidencia del manejo de la acción en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Las competencias gerenciales inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>- El manejo personal inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p> <p>- El manejo de la acción inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p>	<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			<p><b>Manejo personal</b></p>	<p>- Comprende las situaciones y resuelve los problemas desagregándolos en partes.</p> <p>- Enfrenta situaciones difíciles que implican un reto.</p> <p>- Desarrolla nuevas ideas y conceptos ofreciendo respuestas alternativas.</p>	<p>- Resuelve situaciones administrativas tomando en cuenta las causas y los efectos.</p> <p>- Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.</p> <p>- Formula ideas, argumentos así como conceptos con lucidez.</p> <p>- Propone ideas de cambio frente a lo tradicionalmente establecido en la institución ante diversas situaciones que se puedan presentar.</p>	<p>Bueno= 132 – 180</p> <p>Regular = 84 – 131</p> <p>Malo= 36 - 83</p>

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.  
**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>-¿El manejo del entorno inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p> <p>-¿El manejo interpersonal inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p> <p>-¿El manejo de la influencia inciden en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p>	<p>- Determinar la incidencia del manejo del entorno en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p> <p>- Determinar la incidencia del manejo interpersonal en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p> <p>- Determinar la incidencia del manejo de la influencia de los directivos en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017?.</p>	<p>- El manejo del entorno inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p> <p>- El manejo interpersonal inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p> <p>- El manejo de la influencia inciden significativamente en la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.</p>	<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>		
			<b>Manejo personal</b>	<p>- Compara nueva información y la aplica eficazmente.</p> <p>- Controla las emociones ante distintas personas y situaciones.</p> <p>- Controla sus emociones cuando trabaja en condiciones de estrés.</p>	<p>- Acude a diferentes fuentes de información: libros, revistas, páginas web, entre otros; para ayudarlo en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>- Compara lo programado con lo ejecutado para obtener información valiosa que lo ayude anticiparse a futuros problemas.</p> <p>- Conduce asertivamente las reuniones de equipo a pesar que el ambiente sea desfavorable, las opiniones sean contrarias u hostiles.</p> <p>- Conserva la compostura durante la</p>	<p>Bueno= 132 – 180</p> <p>Regular = 84 – 131</p> <p>Malo= 36 - 83</p>		

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

AUTOR: Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
					ejecución de actividades propias de su cargo que le provocan estrés.	
			<b>Manejo de la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se preocupa en superar un estándar de excelencia.</li> <li>- Organiza las tareas, determinando tiempos y siendo estructurado.</li> <li>- Emprende acciones para mejorar resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra reconocimiento a su gestión por parte de las autoridades.</li> <li>- Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.</li> <li>- Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.</li> <li>- Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.</li> </ul>	Bueno= 132 – 180  Regular = 84 – 131  Malo= 36 - 83

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

AUTOR: Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Manejo de la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantea objetivos detallados y claros.</li> <li>-Obtiene información amplia sobre un tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.</li> <li>- Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.</li> </ul>	Bueno= 132 – 180  Regular = 84 – 131  Malo= 36 - 83
			<b>Manejo del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da soluciones en un plazo oportuno.</li> <li>- Afronta situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad.</li> <li>- Cambia su forma de pensar cuando cambian las premisas básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica las causas de los problemas y los resuelve en tiempos adecuados.</li> <li>- Aborda de modo flexible los cambios inesperados en el entorno.</li> <li>- Modifica su forma de pensar cuando las circunstancias lo ameritan.</li> </ul>	

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

AUTOR: Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Manejo del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.</li> <li>- Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.</li> <li>- Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.</li> <li>- Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con las tareas propias de su trabajo.</li> </ul>	<p>Bueno= 132 – 180</p> <p>Regular = 84 – 131</p> <p>Malo= 36 - 83</p>

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

AUTOR: Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Manejo del entorno</b>	-Toma decisiones adecuadas con iniciativa y encabezando la acción.	- Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución. - Toma decisiones pertinentes frente a situaciones que requieren inmediata solución.	Bueno= 132 – 180  Regular = 84 – 131  Malo= 36 - 83
			<b>Manejo interpersonal</b>	- Comunica informaciones, hechos, ideas y significados en forma clara.  - Orienta a las personas cuando necesitan información.	- Sustenta sus ideas y sugerencias durante el desarrollo de las reuniones de trabajo.  - Atiende a las personas que necesitan información resolviendo sus dudas.	

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

AUTOR: Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Manejo interpersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa activamente en la realización de una meta común.</li> <li>- Es capaz de reconocer sus fortalezas y sus debilidades.</li> <li>-Escucha y entiende los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás incluso sin que éstos lo hayan expresado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra las metas trazadas trabajando en equipo.</li> <li>- Identifica las fortalezas con las que cuenta cómo director.</li> <li>- Identifica los aspectos que debe mejorar como director.</li> <li>- Escucha las inquietudes y expectativas del personal a su cargo.</li> <li>- Está atento a las necesidades del personal a su cargo para cubrirlas en forma oportuna.</li> </ul>	<p>Bueno= 132 – 180</p> <p>Regular = 84 – 131</p> <p>Malo= 36 - 83</p>
			<b>Manejo de la influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejerce liderazgo y gestiona la ejecución y estructuración de una tarea, así como delega responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece procedimientos claros para la ejecución de las tareas.</li> </ul>	

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable independiente: Competencias gerenciales</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Manejo de la influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja abierta y cooperativamente con otras personas y hacen que los demás trabajen colaborando unos con otros.</li> <li>- Transmite a los demás energía y motivación para realizar acciones.</li> <li>- Negocia y obtiene acuerdos para ambas partes identificando la posición propia y ajena.</li> <li>- Emprende acciones para mejorar las habilidades de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.</li> <li>- Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.</li> <li>- Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución educativa.</li> <li>- Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.</li> <li>- Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.</li> </ul>	<p>Bueno= 132 – 180</p> <p>Regular = 84 – 131</p> <p>Malo= 36 - 83</p>



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			<b>Manejo de recursos</b>	-Administra los recursos económicos con eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica conceptos básicos de administración financiera así como de herramientas para la gestión.</li> <li>- Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.</li> <li>- Utiliza adecuadamente los recursos económicos a pesar de los problemas financieros que se presentan.</li> <li>- Incorpora en los instrumentos de planificación los costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.</li> </ul>	<p>Bueno= 117 – 160</p> <p>Regular = 75 – 116</p> <p>Malo= 32 - 74</p>

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			<b>Manejo de recursos</b>	- Administra los recursos materiales con eficacia.	- Promueve la participación del personal a su cargo en actividades para obtener recursos económicos que ayuden a cubrir algunas necesidades. - Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa. - Realiza gestiones para obtener los recursos materiales que necesita la institución. - Distribuye los recursos materiales en forma equitativa, según las prioridades que se presenten.	Bueno= 117 – 160  Regular = 75 – 116  Malo= 32 - 74

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Variable dependiente: Gestión administrativa			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			<b>Manejo de recursos</b>	- Administra la infraestructura con eficacia.	- Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes. - Realiza un inventario de los recursos materiales que son necesarios cambiar o adquirir. -Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades que no han sido planificadas. - Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia así como la seguridad de los estudiantes. - Utiliza adecuadamente los espacios y la infraestructura de la institución.	Bueno= 117 – 160  Regular = 75 – 116  Malo= 32 - 74

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			<b>Manejo de recursos</b>	-Administra los recursos humanos en forma eficaz.	-Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela. - Comunica oportunamente las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa. - Asigna las funciones del personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara. - Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	Bueno= 117 – 160  Regular = 75 – 116  Malo= 32 - 74

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Manejo de recursos</b>	- Maneja los tiempos, jornadas de trabajo docente, administrativo y de servicio en forma eficaz.	-Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa. - Distribuye oportunamente las horas para las jornadas de trabajo de los docentes. - Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo. - Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	Bueno= 117 – 160  Regular = 75 – 116  Malo= 32 - 74

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Variable dependiente: Gestión administrativa			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Manejo de recursos		-Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar. - Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	Bueno= 117 – 160  Regular = 75 – 116
			Procesamiento y organización de la información	-Sistematiza la información en forma eficaz.	-Tiene procedimientos para organizar información así como documentos institucionales. - Tiene un sistema para recepcionar así como distribuir información institucional.	Malo= 32 - 74

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable dependiente: Gestión administrativa</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Procesamiento y organización de la información</b>		-Esta actualizado en el manejo de las TIC para la digitalización de la información. - Sustenta eficazmente la información sistematizada frente a distintas instancias como el MED, DREL, UGEL, entre otros.	Bueno= 117 – 160
			<b>Supervisión de funciones</b>	-Monitorea el desempeño del personal a su cargo para mejorar su desempeño.	-Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades. - Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones de mejora organizacional.	Regular = 75 – 116  Malo= 32 - 74

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación de básica especial UGEL. 07 2017.

**AUTOR:** Julia Ysabel Huatay Alvarez.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Variable dependiente: Gestión administrativa			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Supervisión de funciones		-Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización. - Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas. - Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.	Bueno= 117 – 160  Regular = 75 – 116  Malo= 32 - 74



TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> investigación básica o teórica</p> <p><b>DISEÑO:</b> no experimental</p> <p><b>MÉTODO:</b> hipotético deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 162 docentes pertenecientes a los centros de educación básica especial de la UGEL 07.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> No probabilística elegida al azar por la accesibilidad y la cercanía quedando una muestra de 81 docentes encuestados</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 81 docentes pertenecientes a los centros de educación básica especial de la UGEL 07.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Competencias gerenciales.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario.</p> <p>Autor: Julia Ysabel Huatay Alvarez. Año: 2017. Monitoreo: Instituciones educativas perteneciente a la UGEL 07. Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas perteneciente a la UGEL 07. Forma de Administración: Individual.</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Gestión administrativa.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario.</p> <p>Autor: Julia Ysabel Huatay Alvarez. Año: 2017. Monitoreo: Instituciones educativas perteneciente a la UGEL 07. Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas perteneciente a la UGEL 07. Forma de Administración: individual.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se aplicó la prueba de regresión lineal para establecer el grado de incidencia de las competencias gerenciales sobre la gestión administrativa.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> En la estadística inferencial se empleó los cuadros estadísticos, la interpretación de tablas y figuras.</p>

## Anexo 2. Instrumentos.

### Cuestionario sobre competencias gerenciales

Estimado docente, el propósito del presente cuestionario es establecer la incidencia de las competencias gerenciales de los directores en la gestión administrativa en los centros de educación básica especial de la UGEL 07, por lo cual le solicitamos su reflexión objetiva y sincera. Estamos convencidos que su colaboración nos será muy útil, es por eso que le agradeceremos de antemano.

Escala				
Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)

**Instrucciones:** Marque con una "X" la escala más apropiada por cada ítem.

Competencias gerenciales		Escala				
N°	Ítems	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Resuelve situaciones administrativas tomando en cuenta las causas y los efectos.					
2	Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.					
3	Formula ideas, argumentos así como conceptos con lucidez.					
4	Propone ideas de cambio frente a lo tradicionalmente establecido en la institución ante diversas situaciones que se puedan presentar.					
5	Acude a diferentes fuentes de información: libros, revistas, páginas web, entre otros; para ayudarlo en el desarrollo de sus funciones.					
6	Compara lo programado con lo ejecutado para obtener información valiosa que lo ayude anticiparse a futuros problemas.					
7	Conserva la compostura durante la ejecución de actividades propias de su cargo que le provocan estrés.					
8	Conduce asertivamente las reuniones de equipo a pesar que el ambiente sea desfavorable, las opiniones sean contrarias u hostiles.					
9	Logra reconocimiento a su gestión por parte de las autoridades.					
10	Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.					
11	Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.					

Competencias gerenciales		Escala				
N°	Ítems	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
12	Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.					
13	Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.					
14	Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.					
15	Identifica las causas de los problemas y los resuelve en tiempos adecuados.					
16	Aborda de modo flexible los cambios inesperados en el entorno.					
17	Modifica su forma de pensar cuando las circunstancias lo ameritan.					
18	Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.					
19	Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.					
20	Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.					
21	Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con las tareas propias de su trabajo.					
22	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.					
23	Toma decisiones pertinentes frente a situaciones que requieren inmediata solución.					
24	Sustenta sus ideas y sugerencias durante el desarrollo de las reuniones de trabajo.					
25	Atiende a las personas que necesitan información resolviendo sus dudas.					
26	Logra las metas trazadas trabajando en equipo.					
27	Identifica las fortalezas con las que cuenta como director.					
28	Identifica los aspectos que debe mejorar como director.					
29	Escucha las inquietudes y expectativas del personal a su cargo.					
30	Está atento a las necesidades del personal a su cargo para cubrir las en forma oportuna.					
31	Establece procedimientos claros para la ejecución de las tareas.					
32	Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.					
33	Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.					
34	Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.					
35	Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.					
36	Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.					

### Cuestionario sobre gestión administrativa

Estimado docente, el propósito del presente cuestionario es establecer la incidencia de las competencias gerenciales de los directores en la gestión administrativa en los centros de educación básica especial de la UGEL 07, por lo cual le solicitamos su reflexión objetiva y sincera. Estamos convencidos que su colaboración nos será muy útil, es por eso que le agradeceremos de antemano.

Escala				
Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)

**Instrucciones:** Marque con una “X” la escala más apropiada por cada Ítem.

Gestión administrativa		Escala				
N°	Ítems	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Aplica conceptos básicos de administración financiera así como de herramientas para la gestión.					
2	Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.					
3	Utiliza adecuadamente los recursos económicos a pesar de los problemas financieros que se presentan.					
4	Incorpora en los instrumentos de planificación los costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.					
5	Promueve la participación del personal a su cargo en actividades para obtener recursos económicos que ayuden a cubrir algunas necesidades.					
6	Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.					
7	Realiza gestiones para obtener los recursos materiales que necesita la institución.					
8	Distribuye los recursos materiales en forma equitativa, según las prioridades que se presenten.					
9	Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.					
10	Realiza un inventario de los recursos materiales que son necesarios cambiar o adquirir.					
11	Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades que no han sido planificadas.					
12	Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia así como la seguridad de los estudiantes.					
13	Utiliza adecuadamente los espacios y la infraestructura de la institución.					
Competencias gerenciales		Escala				
N°	Ítems	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
14	Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.					
15	Comunica oportunamente las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.					

16	Asigna las funciones del personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.					
17	Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.					
18	Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
19	Distribuye oportunamente las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.					
20	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.					
21	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.					
22	Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.					
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.					
24	Tiene procedimientos para organizar información así como documentos institucionales.					
25	Tiene un sistema para recepcionar así como distribuir información institucional.					
26	Esta actualizado en el manejo de las TIC para la digitalización de la información.					
27	Sustenta eficazmente la información sistematizada frente a distintas instancias como el MED, DREL, UGEL, entre otros.					
28	Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.					
29	Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones de mejora organizacional.					
30	Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.					
31	Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.					
32	Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.					

### Questionario sobre competencias gerenciales

Estimado docente, el propósito del presente cuestionario es establecer la incidencia de las competencias gerenciales de los directores en la gestión administrativa en los centros de educación básica especial de la UGEL 07, por lo cual le solicitamos su reflexión objetiva y sincera. Estamos convencidos que su colaboración nos será muy útil, es por eso que le agradeceremos de antemano.

Escala				
Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)

**Instrucciones:** Marque con una "X" la escala más apropiada por cada ítem.

Competencias gerenciales		Escala				
N°	Ítems	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Resuelve situaciones administrativas tomando en cuenta las causas y los efectos.			X		
2	Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.		X			
3	Formula ideas, argumentos así como conceptos con lucidez.		X			
4	Propone ideas de cambio frente a lo tradicionalmente establecido en la institución ante diversas situaciones que se puedan presentar.		X			
5	Acude a diferentes fuentes de información: libros, revistas, páginas web, entre otros; para ayudarlo en el desarrollo de sus funciones.	X				
6	Compara lo programado con lo ejecutado para obtener información valiosa que lo ayude anticiparse a futuros problemas.		X			
7	Conserva la compostura durante la ejecución de actividades propias de su cargo que le provocan estrés.	X				
8	Conduce asertivamente las reuniones de equipo a pesar que el ambiente sea desfavorable, las opiniones sean contrarias u hostiles.	X				
9	Logra reconocimiento a su gestión por parte de las autoridades.	X				
10	Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.		X			
11	Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.	X				
12	Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.	X				
13	Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.		X			
14	Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.	X				
15	Identifica las causas de los problemas y los resuelve en tiempos adecuados.	X				



Competencias gerenciales		Escala				
Nº	Items	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
16	Aborda de modo flexible los cambios inesperados en el entorno.	X		X		
17	Modifica su forma de pensar cuando las circunstancias lo ameritan.		X	X		
18	Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.		X	X		
19	Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.		X	X		
20	Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.		X	X		
21	Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con las tareas propias de su trabajo.		X			
22	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.		X			
23	Toma decisiones pertinentes frente a situaciones que requieren inmediata solución.			X		
24	Sustenta sus ideas y sugerencias durante el desarrollo de las reuniones de trabajo.		X			
25	Atiende a las personas que necesitan información resolviendo sus dudas.	X				
26	Logra las metas trazadas trabajando en equipo.		X			
27	Identifica las fortalezas con las que cuenta cómo director.		X			
28	Identifica los aspectos que debe mejorar como director.		X			
29	Escucha las inquietudes y expectativas del personal a su cargo.		X			
30	Está atento a las necesidades del personal a su cargo para cubrirlas en forma oportuna.	X				
31	Establece procedimientos claros para la ejecución de las tareas.	X				
32	Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.	X				
33	Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.	X				
34	Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	X				
35	Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.		X			
36	Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.			X		



### Cuestionario sobre gestión administrativa

Estimado docente, el propósito del presente cuestionario es establecer la incidencia de las competencias gerenciales de los directores en la gestión administrativa en los centros de educación básica especial de la UGEL 07, por lo cual le solicitamos su reflexión objetiva y sincera. Estamos convencidos que su colaboración nos será muy útil, es por eso que le agradeceremos de antemano.

Escala				
Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)

**Instrucciones:** Marque con una "X" la escala más apropiada por cada ítem.

N°	Gestión administrativa Ítems	Escala				
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Aplica conceptos básicos de administración financiera así como de herramientas para la gestión.			X		
2	Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.			X		
3	Utiliza adecuadamente los recursos económicos a pesar de los problemas financieros que se presentan.		X			
4	Incorpora en los instrumentos de planificación los costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.			X		
5	Promueve la participación del personal a su cargo en actividades para obtener recursos económicos que ayuden a cubrir algunas necesidades.		X			
6	Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.				X	
7	Realiza gestiones para obtener los recursos materiales que necesita la institución.		X			
8	Distribuye los recursos materiales en forma equitativa, según las prioridades que se presenten.		X			
9	Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.		X			
10	Realiza un inventario de los recursos materiales que son necesarios cambiar o adquirir.		X			
11	Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades que no han sido planificadas.		X			
12	Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia así como la seguridad de los estudiantes.		X			
13	Utiliza adecuadamente los espacios y la infraestructura de la institución.		X			
14	Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.		X			
15	Comunica oportunamente las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.		X			



Gestión administrativa		Escala				
N°	Ítems	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
16	Asigna las funciones del personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	X				
17	Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	X				
18	Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	X				
19	Distribuye oportunamente las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.	X				
20	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.	X				
21	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	X				
22	Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.	X				
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.			X		
24	Tiene procedimientos para organizar información así como documentos institucionales.	X				
25	Tiene un sistema para recepcionar así como distribuir información institucional.	X				
26	Esta actualizado en el manejo de las TIC para la digitalización de la información.	X				
27	Sustenta eficazmente la información sistematizada frente a distintas instancias como el MED, DREL, UGEL, entre otros.	X				
28	Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.			X		
29	Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones de mejora organizacional.			X		
30	Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.		X			
31	Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.		X			
32	Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.			X		

### Anexo 3. Certificado de validez



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Manejo personal</b>								
1	Resuelve situaciones administrativas tomando en cuenta las causas y los efectos.	✓		✓		✓		
2	Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	✓		✓		✓		
3	Formula ideas, argumentos así como conceptos con lucidez.	✓		✓		✓		
4	Propone ideas de cambio frente a lo tradicionalmente establecido en la institución ante diversas situaciones que se puedan presentar.	✓		✓		✓		
5	Acude a diferentes fuentes de información: libros, revistas, páginas web, entre otros; para ayudarlo en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
6	Compara lo programado con lo ejecutado para obtener información valiosa que lo ayude anticiparse a futuros problemas.	✓		✓		✓		
7	Conserva la compostura durante la ejecución de actividades propias de su cargo que le provocan estrés.	✓		✓		✓		
8	Conduce asertivamente las reuniones de equipo a pesar que el ambiente sea desfavorable, las opiniones sean contrarias u hostiles.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Manejo de la acción</b>								
9	Logra reconocimiento a su gestión por parte de las autoridades.	✓		✓		✓		
10	Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.	✓		✓		✓		
11	Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
12	Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.	✓		✓		✓		
13	Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.	✓		✓		✓		
14	Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.	✓		✓		✓		



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 3: Manejo del entorno</b>								
15	Identifica las causas de los problemas y los resuelve en tiempos adecuados.	✓		✓		✓		
16	Aborda de modo flexible los cambios inesperados en el entorno.	✓		✓		✓		
17	Modifica su forma de pensar cuando las circunstancias lo ameritan.	✓		✓		✓		
18	Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.	✓		✓		✓		
19	Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.	✓		✓		✓		
20	Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.	✓		✓		✓		
21	Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con las tareas propias de su trabajo.	✓		✓		✓		
22	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.	✓		✓		✓		
23	Toma decisiones pertinentes frente a situaciones que requieren inmediata solución.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: Manejo interpersonal</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
24	Sustenta sus ideas y sugerencias durante el desarrollo de las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
25	Atiende a las personas que necesitan información resolviendo sus dudas.	✓		✓		✓		
26	Logra las metas trazadas trabajando en equipo.	✓		✓		✓		
27	Identifica las fortalezas con las que cuenta cómo director.	✓		✓		✓		
28	Identifica los aspectos que debe mejorar como director.	✓		✓		✓		
29	Escucha las inquietudes y expectativas del personal a su cargo.	✓		✓		✓		
30	Está atento a las necesidades del personal a su cargo para cubrirlas en forma oportuna.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5: Manejo de la influencia</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
31	Establece procedimientos claros para la ejecución de las tareas.	✓		✓		✓		
32	Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.	✓		✓		✓		
33	Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 5: Manejo de la influencia</b>							
34	Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
35	Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.	✓		✓		✓		
36	Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gonzalo Casco Felipe    DNI: 34169557

Especialidad del validador: Docente metodólogo

25 de 02 del 2017

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

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

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

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

  
Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo de recursos</b>							
1	Aplica conceptos básicos de administración financiera así como de herramientas para la gestión.	✓		✓		✓		
2	Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Utiliza adecuadamente los recursos económicos a pesar de los problemas financieros que se presentan.	✓		✓		✓		
4	Incorpora en los instrumentos de planificación los costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.	✓		✓		✓		
5	- Promueve la participación del personal a su cargo en actividades para obtener recursos económicos que ayuden a cubrir algunas necesidades.	✓		✓		✓		
6	Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
7	Realiza gestiones para obtener los recursos materiales que necesita la institución.	✓		✓		✓		
8	Distribuye los recursos materiales en forma equitativa, según las prioridades que se presenten.	✓		✓		✓		
9	Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.	✓		✓		✓		
10	Realiza un inventario de los recursos materiales que son necesarios cambiar o adquirir.	✓		✓		✓		
11	Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades que no han sido planificadas.	✓		✓		✓		
12	Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia así como la seguridad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Utiliza adecuadamente los espacios y la infraestructura de la institución.	✓		✓		✓		
14	Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.	✓		✓		✓		
15	Comunica oportunamente las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
16	Asigna las funciones del personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo de recursos</b>							
17	Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	✓		✓		✓		
18	Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
19	Distribuye oportunamente las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		
20	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.	✓		✓		✓		
21	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	✓		✓		✓		
22	Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.	✓		✓		✓		
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Procesamiento y organización de la información</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Tiene procedimientos para organizar información así como documentos institucionales.	✓		✓		✓		
25	Tiene un sistema para recepcionar así como distribuir información institucional.	✓		✓		✓		
26	Esta actualizado en el manejo de las TIC para la digitalización de la información.	✓		✓		✓		
27	Sustenta eficazmente la información sistematizada frente a distintas instancias como el MED, DREL, UGEL, entre otros.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Supervisión de funciones</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
28	Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.	✓		✓		✓		
29	Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones de mejora organizacional.	✓		✓		✓		
30	Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.	✓		✓		✓		





N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Supervisión de funciones</b>								
31	Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.	✓		✓		✓		
32	Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gerardo Osorio Felipe  
 DNI: 37169557

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

25 de 02 del 2017

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo personal</b>							
1	Resuelve situaciones administrativas tomando en cuenta las causas y los efectos.	✓		✓		✓		
2	Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	✓		✓		✓		
3	Formula ideas, argumentos así como conceptos con lucidez.	✓		✓		✓		
4	Propone ideas de cambio frente a lo tradicionalmente establecido en la institución ante diversas situaciones que se puedan presentar.	✓		✓		✓		
5	Acude a diferentes fuentes de información: libros, revistas, páginas web, entre otros; para ayudarlo en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
6	Compara lo programado con lo ejecutado para obtener información valiosa que lo ayude anticiparse a futuros problemas.	✓		✓		✓		
7	Conserva la compostura durante la ejecución de actividades propias de su cargo que le provocan estrés.	✓		✓		✓		
8	Conduce asertivamente las reuniones de equipo a pesar que el ambiente sea desfavorable, las opiniones sean contrarias u hostiles.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Manejo de la acción</b>							
9	Logra reconocimiento a su gestión por parte de las autoridades.	✓		✓		✓		
10	Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.	✓		✓		✓		
11	Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
12	Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.	✓		✓		✓		
13	Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.	✓		✓		✓		
14	Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.	✓		✓		✓		



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 3: Manejo del entorno</b>							
15	Identifica las causas de los problemas y los resuelve en tiempos adecuados.	✓		✓		✓		
16	Aborda de modo flexible los cambios inesperados en el entorno.	✓		✓		✓		
17	Modifica su forma de pensar cuando las circunstancias lo ameritan.	✓		✓		✓		
18	Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.	✓		✓		✓		
19	Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.	✓		✓		✓		
20	Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.	✓		✓		✓		
21	Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con las tareas propias de su trabajo.	✓		✓		✓		
22	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.	✓		✓		✓		
23	Toma decisiones pertinentes frente a situaciones que requieren inmediata solución.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Manejo interpersonal</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Sustenta sus ideas y sugerencias durante el desarrollo de las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
25	Atiende a las personas que necesitan información resolviendo sus dudas.	✓		✓		✓		
26	Logra las metas trazadas trabajando en equipo.	✓		✓		✓		
27	Identifica las fortalezas con las que cuenta cómo director.	✓		✓		✓		
28	Identifica los aspectos que debe mejorar como director.	✓		✓		✓		
29	Escucha las inquietudes y expectativas del personal a su cargo.	✓		✓		✓		
30	Está atento a las necesidades del personal a su cargo para cubrirlas en forma oportuna.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Manejo de la influencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Establece procedimientos claros para la ejecución de las tareas.	✓		✓		✓		
32	Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.	✓		✓		✓		
33	Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.	✓		✓		✓		



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 5: Manejo de la influencia</b>							
34	Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
35	Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.	✓		✓		✓		
36	Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Magr. Dennis Jaramillo O.    DNI: 10754310

Especialidad del validador: Temática

18 de Mayo del 2017

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

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

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

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

*[Firma]*  
**Magr. Dennis Jaramillo Ostos**  
 Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo de recursos</b>							
1	Aplica conceptos básicos de administración financiera así como de herramientas para la gestión.	✓		✓		✓		
2	Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Utiliza adecuadamente los recursos económicos a pesar de los problemas financieros que se presentan.	✓		✓		✓		
4	Incorpora en los instrumentos de planificación los costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.	✓		✓		✓		
5	- Promueve la participación del personal a su cargo en actividades para obtener recursos económicos que ayuden a cubrir algunas necesidades.	✓		✓		✓		
6	Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
7	Realiza gestiones para obtener los recursos materiales que necesita la institución.	✓		✓		✓		
8	Distribuye los recursos materiales en forma equitativa, según las prioridades que se presenten.	✓		✓		✓		
9	Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.	✓		✓		✓		
10	Realiza un inventario de los recursos materiales que son necesarios cambiar o adquirir.	✓		✓		✓		
11	Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades que no han sido planificadas.	✓		✓		✓		
12	Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia así como la seguridad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Utiliza adecuadamente los espacios y la infraestructura de la institución.	✓		✓		✓		
14	Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.	✓		✓		✓		
15	Comunica oportunamente las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
16	Asigna las funciones del personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo de recursos</b>							
17	Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	✓		✓		✓		
18	Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
19	Distribuye oportunamente las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		
20	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.	✓		✓		✓		
21	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	✓		✓		✓		
22	Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.	✓		✓		✓		
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Procesamiento y organización de la información</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Tiene procedimientos para organizar información así como documentos institucionales.	✓		✓		✓		
25	Tiene un sistema para recepcionar así como distribuir información institucional.	✓		✓		✓		
26	Esta actualizado en el manejo de las TIC para la digitalización de la información.	✓		✓		✓		
27	Sustenta eficazmente la información sistematizada frente a distintas instancias como el MED, DREL, UGEL, entre otros.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Supervisión de funciones</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
28	Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.	✓		✓		✓		
29	Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones de mejora organizacional.	✓		✓		✓		
30	Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.	✓		✓		✓		





N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Supervisión de funciones</b>							
31	Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.	✓		✓		✓		
32	Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos  
 DNI: 10254347

Especialidad del validador: geniatico

18 de Mayo del 2017

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

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

*Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos*  
 Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Manejo personal</b>								
1	Resuelve situaciones administrativas tomando en cuenta las causas y los efectos.	✓		✓		✓		
2	Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	✓		✓		✓		
3	Formula ideas, argumentos así como conceptos con lucidez.	✓		✓		✓		
4	Propone ideas de cambio frente a lo tradicionalmente establecido en la institución ante diversas situaciones que se puedan presentar.	✓		✓		✓		
5	Acude a diferentes fuentes de información: libros, revistas, páginas web, entre otros; para ayudarlo en el desarrollo de sus funciones.	✓		✓		✓		
6	Compara lo programado con lo ejecutado para obtener información valiosa que lo ayude anticiparse a futuros problemas.	✓		✓		✓		
7	Conserva la compostura durante la ejecución de actividades propias de su cargo que le provocan estrés.	✓		✓		✓		
8	Conduce asertivamente las reuniones de equipo a pesar que el ambiente sea desfavorable, las opiniones sean contrarias u hostiles.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Manejo de la acción</b>								
9	Logra reconocimiento a su gestión por parte de las autoridades.	✓		✓		✓		
10	Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.	✓		✓		✓		
11	Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
12	Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.	✓		✓		✓		
13	Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.	✓		✓		✓		
14	Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.	✓		✓		✓		



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 3: Manejo del entorno</b>							
15	Identifica las causas de los problemas y los resuelve en tiempos adecuados.	✓		✓		✓		
16	Aborda de modo flexible los cambios inesperados en el entorno.	✓		✓		✓		
17	Modifica su forma de pensar cuando las circunstancias lo ameritan.	✓		✓		✓		
18	Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.	✓		✓		✓		
19	Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.	✓		✓		✓		
20	Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.	✓		✓		✓		
21	Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con las tareas propias de su trabajo.	✓		✓		✓		
22	Escucha diferentes puntos de vista para generar la decisión más acertada para la institución.	✓		✓		✓		
23	Toma decisiones pertinentes frente a situaciones que requieren inmediata solución.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: Manejo interpersonal</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Sustenta sus ideas y sugerencias durante el desarrollo de las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		
25	Atiende a las personas que necesitan información resolviendo sus dudas.	✓		✓		✓		
26	Logra las metas trazadas trabajando en equipo.	✓		✓		✓		
27	Identifica las fortalezas con las que cuenta como director.	✓		✓		✓		
28	Identifica los aspectos que debe mejorar como director.	✓		✓		✓		
29	Escucha las inquietudes y expectativas del personal a su cargo.	✓		✓		✓		
30	Está atento a las necesidades del personal a su cargo para cubrirlas en forma oportuna.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5: Manejo de la influencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Establece procedimientos claros para la ejecución de las tareas.	✓		✓		✓		
32	Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.	✓		✓		✓		
33	Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 5: Manejo de la influencia</b>							
34	Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.							
35	Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.							
36	Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PEÑEZ SAAVEDRA, Segundo    DNI: 25601051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

20 de 05 del 2017

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

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

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

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

Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo de recursos</b>							
1	Aplica conceptos básicos de administración financiera así como de herramientas para la gestión.	✓		✓		✓		
2	Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Utiliza adecuadamente los recursos económicos a pesar de los problemas financieros que se presentan.	✓		✓		✓		
4	Incorpora en los instrumentos de planificación los costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.	✓		✓		✓		
5	- Promueve la participación del personal a su cargo en actividades para obtener recursos económicos que ayuden a cubrir algunas necesidades.	✓		✓		✓		
6	Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
7	Realiza gestiones para obtener los recursos materiales que necesita la institución.	✓		✓		✓		
8	Distribuye los recursos materiales en forma equitativa, según las prioridades que se presenten.	✓		✓		✓		
9	Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.	✓		✓		✓		
10	Realiza un inventario de los recursos materiales que son necesarios cambiar o adquirir.	✓		✓		✓		
11	Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades que no han sido planificadas.	✓		✓		✓		
12	Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia así como la seguridad de los estudiantes.	✓		✓		✓		
13	Utiliza adecuadamente los espacios y la infraestructura de la institución.	✓		✓		✓		
14	Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.	✓		✓		✓		
15	Comunica oportunamente las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
16	Asigna las funciones del personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Manejo de recursos</b>							
17	Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	✓		✓		✓		
18	Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
19	Distribuye oportunamente las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.	✓		✓		✓		
20	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.	✓		✓		✓		
21	Distribuye adecuadamente las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	✓		✓		✓		
22	Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.	✓		✓		✓		
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Procesamiento y organización de la información</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Tiene procedimientos para organizar información así como documentos institucionales.	✓		✓		✓		
25	Tiene un sistema para recepcionar así como distribuir información institucional.	✓		✓		✓		
26	Esta actualizado en el manejo de las TIC para la digitalización de la información.	✓		✓		✓		
27	Sustenta eficazmente la información sistematizada frente a distintas instancias como el MED, DREL, UGEL, entre otros.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Supervisión de funciones</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
28	Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.	✓		✓		✓		
29	Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones de mejora organizacional.	✓		✓		✓		
30	Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.	✓		✓		✓		





N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Supervisión de funciones</b>							
31	Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.							
32	Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PÉREZ SAAVEDRA, Segundo  
 DNI: 25604251

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

25 de 05 del 2017

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

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

Pérez Saavedra

Firma del Experto Informante.

## Anexo 4. Fiabilidad

### Notas

	Salida creada	01-MAR-2017 20:06:13
	Comentarios	
Entrada	Datos	C:\Users\VillaLey\Documents\Competencias gerenciales.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	20
	Entrada de matriz	C:\Users\VillaLey\Documents\Competencias gerenciales.sav
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
	Sintaxis	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,05
	Tiempo transcurrido	00:00:00,22

**Escala: Competencias gerenciales**

**Resumen de procesamiento de casos**

		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.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	36

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
Comprende las causas y el efecto que pudo producir una situación problemática.	3,4500	,82558	20
Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	4,0000	,85840	20
Propone planteamientos innovadores ante diversas situaciones que se le presentan.	3,4000	,94032	20
Propone soluciones diversas a los problemas que se le presentan.	3,6500	1,22582	20
Conoce nueva información y la relaciona con la que ya posee acerca de un tema o una situación que se presenta.	3,5500	,82558	20
Aplica la nueva información que tiene a diversas situaciones en forma eficaz.	3,6000	,75394	20
Actúa de manera apropiada ante diversas situaciones evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás.	3,5000	1,00000	20

	Media	Desviación estándar	N
Actúa de manera apropiada cuando trabaja en condiciones de estrés.	3,3500	1,08942	20
Demuestra superar estándares de excelencia.	3,2000	1,00525	20

Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.	3,9000	1,29371	20
Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.	4,0500	,82558	20
Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.	3,8000	,95145	20
Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.	3,8000	1,00525	20
Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.	4,2500	1,01955	20
Busca solucionar los problemas en un tiempo determinado.	3,8000	1,23969	20
Enfrenta situaciones inesperadas en forma flexible.	3,7000	1,17429	20
Modifica su forma de pensar cuando hay cambios en la situación.	3,3000	,80131	20
Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.	3,2500	,96655	20
Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.	3,3000	,73270	20
Actúa con eficacia cuando se enfrenta a la oposición de las personas con las que trabaja.	3,3000	,97872	20
Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.	3,3500	1,13671	20
Participa con iniciativa frente a la toma de decisiones.	3,8500	1,13671	20
Toma decisiones adecuadas frente a una situación que se le presenta.	3,6000	1,04630	20
Intercambia información, hechos, ideas y significados en forma clara.	3,8000	1,05631	20
Orienta a las personas que necesitan información teniendo en cuenta sus necesidades.	3,9000	1,07115	20

	Media	Desviación estándar	N
Trabaja en equipo para conseguir una meta en común.	4,0500	,88704	20
Identifica las fortalezas con las que cuenta.	3,8500	,87509	20
Identifica los aspectos que debe mejorar.	3,6500	1,03999	20
Escucha las inquietudes, necesidades y expectativas del personal a su cargo.	4,0500	,88704	20
Atiende las inquietudes, necesidades y expectativas del personal a su cargo aunque no lo hayan expresado.	3,9000	,91191	20
Guía al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola.	3,6000	1,31389	20
Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.	4,2500	1,01955	20
Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.	3,6000	1,23117	20
Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	3,6000	1,31389	20
Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.	3,7500	1,11803	20
Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.	3,4500	,99868	20

## Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Comprende las causas y el efecto que pudo producir una situación problemática.	128,9500	861,839	,770	,985
Ejecuta en cada momento lo que se ha propuesto trabajar a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	128,4000	859,621	,784	,985
Propone planteamientos innovadores ante diversas situaciones que se le presentan.	129,0000	851,579	,863	,985
Propone soluciones diversas a los problemas que se le presentan.	128,7500	832,934	,924	,984
Conoce nueva información y la relaciona con la que ya posee acerca de un tema o una situación que se presenta.	128,8500	862,134	,764	,985
Aplica la nueva información que tiene a diversas situaciones en forma eficaz.	128,8000	865,116	,770	,985
Actúa de manera apropiada ante diversas situaciones evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás.	128,9000	850,621	,827	,985
Actúa de manera apropiada cuando trabaja en condiciones de estrés.	129,0500	844,366	,857	,985
Demuestra superar estándares de excelencia.	129,2000	854,063	,762	,985
Planifica las tareas de la institución educativa en forma ordenada.	128,5000	832,895	,874	,985
Ejecuta las tareas que programa en el tiempo previsto.	128,3500	867,292	,655	,985
Crea oportunidades para optimizar los resultados obtenidos.	128,6000	850,463	,873	,985
Formula objetivos detallados y claros para realizar una tarea.	128,6000	852,989	,781	,985
Busca información sobre un tema que no conoce o que conoce poco profundizando en él.	128,1500	848,239	,851	,985



	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Busca solucionar los problemas en un tiempo determinado.	128,6000	836,463	,862	,985
Enfrenta situaciones inesperadas en forma flexible.	128,7000	837,379	,899	,984
Modifica su forma de pensar cuando hay cambios en la situación.	129,1000	865,147	,722	,985
Actúa con eficacia cuando se enfrenta a situaciones que implican presión de tiempo.	129,1500	848,345	,898	,984
Actúa con eficacia cuando hay desacuerdos de opiniones.	129,1000	864,726	,802	,985
Actúa con eficacia cuando se enfrenta a la oposición de las personas con las que trabaja.	129,1000	851,147	,836	,985
Actúa con eficacia cuando hay una diversidad de opiniones o puntos de vista de parte de las personas con las que trabaja.	129,0500	840,682	,878	,984
Participa con iniciativa frente a la toma de decisiones.	128,5500	842,682	,846	,985
Toma decisiones adecuadas frente a una situación que se le presenta.	128,8000	853,011	,748	,985
Intercambia información, hechos, ideas y significados en forma clara.	128,6000	845,200	,871	,984
Orienta a las personas que necesitan información teniendo en cuenta sus necesidades.	128,5000	850,053	,779	,985
Trabaja en equipo para conseguir una meta en común.	128,3500	852,871	,891	,984
Identifica las fortalezas con las que cuenta.	128,5500	855,103	,859	,985
Identifica los aspectos que debe mejorar.	128,7500	842,197	,937	,984
Escucha las inquietudes, necesidades y expectativas del personal a su cargo.	128,3500	851,503	,918	,984
Atiende las inquietudes, necesidades y expectativas del personal a su cargo aunque no lo hayan expresado.	128,5000	850,474	,912	,984
Guía al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola.	128,8000	832,168	,870	,985

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Delega responsabilidades para lograr tareas, metas u objetivos.	128,1500	887,608	,184	,987
Demuestra trabajo cooperativo y hace que todos colaboren unos con otros.	128,8000	847,537	,708	,985
Motiva al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.	128,8000	833,642	,850	,985
Obtiene acuerdos para ambas partes frente a una negociación.	128,6500	854,239	,678	,985
Busca mejorar las habilidades del personal a su cargo a través de cursos de capacitación o acompañamiento.	128,9500	855,945	,734	,985

**Estadísticas de escala**

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
132,4000	899,832	29,99719	36

## Notas

Salida creada	01-MAR-2017 21:21:00
Comentarios	
Entrada	Datos
	C:\Users\VillaLey\Documents\Gestión administrativa.sav
	ConjuntoDatos0
	<ninguno>
	<ninguno>
	<ninguno>
	20
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos
	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados
	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
	RELIABILITY
	/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
	VAR00003 VAR00004 VAR00005
	VAR00006 VAR00007 VAR00008
	VAR00009
	VAR00010 VAR00011 VAR00012
	VAR00013 VAR00014 VAR00015
	VAR00016 VAR00017 VAR00018
	VAR00019 VAR00020
	VAR00021 VAR00022 VAR00023
	VAR00024 VAR00025 VAR00026
	VAR00027 VAR00028 VAR00029
	VAR00030 VAR00031
	VAR00032
	/SCALE('Gestión administrativa') ALL
	/MODEL=ALPHA
	/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
	/SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador
	00:00:00,02
	Tiempo transcurrido
	00:00:00,05

**Escala: Gestión administrativa**

**Resumen de procesamiento de casos**

		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.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	32

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
Maneja conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para la gestión.	3,8500	,74516	20
Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.	3,9000	,71818	20
Maneja los recursos económicos a pesar de los problemas que se pueden presentar.	3,8500	,93330	20
Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.	4,1000	,71818	20
Promueve la participación del personal en actividades para obtener recursos.	3,9000	,64072	20
Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.	3,6500	,74516	20

	Media	Desviación estándar	N
Consigue los recursos materiales con eficiencia.	3,8500	,74516	20
Distribuye los recursos materiales en forma equitativa.	3,9000	,96791	20
Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.	4,0000	,72548	20
Promueve el uso adecuado del material educativo.	4,0500	,75915	20
Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades planificadas.	3,8500	,74516	20
Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia y de los estudiantes.	4,2500	,71635	20
Utiliza la infraestructura en forma eficaz.	4,0000	,72548	20
Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.	3,9000	,71818	20
Comunica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.	3,9500	,82558	20
Asigna las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	4,0500	,94451	20
Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	3,9500	,94451	20
Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	4,2500	,71635	20
Distribuye las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.	4,1500	,87509	20
Distribuye las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.	4,1500	,87509	20
Distribuye las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	4,1500	,87509	20

	Media	Desviación estándar	N
Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.	4,2000	,76777	20
Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	4,1500	,81273	20
Organiza la información y los documentos para presentarlos frente a instancias del MED.	4,1000	,64072	20
Esta actualizado en el uso de la computadora para la digitalización de la información.	3,9500	,75915	20
Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo.	4,0500	,68633	20
Sustenta la información sistematizada frente a instancias del MED en forma eficaz.	4,0000	,79472	20
Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.	3,8500	,93330	20
Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones para al mejoramiento organizacional.	3,8000	1,00525	20
Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.	4,0000	,79472	20
Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.	4,0500	,75915	20
Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.	3,9000	,78807	20

## Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Maneja conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para la gestión.	123,9000	432,095	,774	,986
Identifica claramente los recursos económicos disponibles para su uso en beneficio de la institución y de los estudiantes.	123,8500	432,345	,795	,986
Maneja los recursos económicos a pesar de los problemas que se pueden presentar.	123,9000	426,095	,770	,986
Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos para cumplir con las metas establecidas.	123,6500	436,871	,641	,986
Promueve la participación del personal en actividades para obtener recursos.	123,8500	434,555	,811	,986
Implementa diversos mecanismos de transparencia para rendir cuentas ante la comunidad educativa.	124,1000	430,200	,837	,986
Consigue los recursos materiales con eficiencia.	123,9000	434,411	,697	,986
Distribuye los recursos materiales en forma equitativa.	123,8500	422,555	,832	,986
Establece criterios para utilizar los recursos materiales existentes.	123,7500	429,039	,900	,985
Promueve el uso adecuado del material educativo.	123,7000	427,379	,913	,985
Facilita los recursos materiales para la realización de las actividades planificadas.	123,9000	428,832	,882	,985
Toma en cuenta la infraestructura de la institución para asegurar la satisfacción de los padres de familia y de los estudiantes.	123,5000	434,684	,717	,986
Utiliza la infraestructura en forma eficaz.	123,7500	429,039	,900	,985

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Identifica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura que demanda la escuela.	123,8500	429,082	,908	,985
Comunica las necesidades de mejoramiento de la infraestructura a la comunidad educativa.	123,8000	426,274	,870	,985
Asigna las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	123,7000	423,063	,841	,986
Delimita las funciones al personal que está a su cargo, haciéndolo en forma clara.	123,8000	425,747	,769	,986
Establece estrategias para asegurar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.	123,5000	432,053	,808	,986
Distribuye las horas para las jornadas de trabajo de los docentes.	123,6000	424,674	,864	,985
Distribuye las horas para las jornadas de trabajo del personal administrativo.	123,6000	424,674	,864	,985
Distribuye las horas para las jornadas de trabajo del personal de servicio.	123,6000	424,674	,864	,985
Fomenta el respeto al cumplimiento de las horas de trabajo, horas lectivas, calendarización del año escolar y la jornada escolar.	123,5500	428,155	,877	,985
Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	123,6000	427,411	,850	,985
Organiza la información y los documentos para presentarlos frente a instancias del MED.	123,6500	434,029	,831	,986
Esta actualizado en el uso de la computadora para la digitalización de la información.	123,8000	431,747	,770	,986



	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo.	123,7000	431,379	,869	,985
Sustenta la información sistematizada frente a instancias del MED en forma eficaz.	123,7500	425,566	,928	,985
Evalúa el desempeño del personal a su cargo observando las fortalezas y las debilidades.	123,9000	425,568	,784	,986
Utiliza los resultados de la evaluación de desempeño del personal para tomar decisiones para al mejoramiento organizacional.	123,9500	424,682	,746	,986
Ubica al personal de acuerdo a sus competencias y/o especialización.	123,7500	426,197	,908	,985
Verifica el cumplimiento de las funciones para el logro de las metas trazadas.	123,7000	427,063	,924	,985
Gestiona espacios de capacitación para mejorar el desempeño del personal a su cargo.	123,8500	428,871	,831	,986

**Estadísticas de escala**

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
127,7500	456,618	21,36863	32

### Anexo 5: Base de datos

N° docentes	D1: Manejo personal								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	5	4	4	3	4	5	33
2	4	5	5	5	5	5	5	5	39
3	4	4	5	5	5	4	3	5	35
4	4	4	4	3	4	4	3	4	30
5	3	4	4	4	4	4	3	4	30
6	3	4	4	4	4	4	3	4	30
7	4	3	3	4	4	4	4	4	30
8	3	3	3	3	3	3	2	3	23
9	3	4	3	3	4	3	5	3	28
10	3	3	4	3	3	3	4	3	26
11	5	5	4	5	5	4	5	4	37
12	4	4	4	5	5	4	4	4	30
13	4	5	5	5	5	5	5	5	39
14	3	4	4	4	4	4	3	3	29
15	3	4	4	4	4	4	3	3	29
16	3	4	4	4	5	4	5	5	34
17	2	2	3	3	5	5	5	3	28
18	4	3	4	4	5	4	5	4	33
19	3	4	4	4	4	4	3	4	30
20	3	4	4	3	4	3	3	3	27
21	3	3	3	3	3	3	2	3	23
22	3	4	3	4	3	4	3	3	27
23	4	4	4	4	4	3	4	5	32
24	2	2	3	1	2	1	3	1	15
25	3	4	3	3	3	3	2	2	23

26	3	4	5	5	4	4	5	5	35
27	3	3	2	2	3	3	2	3	21
28	5	5	5	5	5	4	5	5	39
29	3	5	5	5	5	5	4	4	36
30	3	3	3	3	3	3	3	3	24
31	4	4	4	4	5	4	5	5	35
32	5	5	5	4	5	5	5	5	39
33	4	4	4	3	4	4	4	4	31
34	3	4	4	4	3	3	5	5	31
35	5	5	5	4	5	5	5	5	39
36	4	4	5	5	5	5	5	5	38
37	3	3	4	3	3	3	3	3	25
38	5	5	5	5	5	5	5	5	40
39	5	5	5	5	5	5	4	4	38
40	5	5	5	5	5	5	5	5	40
41	5	5	4	5	4	4	5	4	36
42	3	3	3	3	3	4	3	3	25
43	5	5	4	4	5	4	5	5	37
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	5	5	5	5	5	4	5	5	39
46	3	3	3	3	3	3	4	4	26
47	3	3	4	3	3	3	3	4	26
48	3	4	5	4	1	2	4	4	27
49	4	5	5	5	5	5	4	5	38
50	4	3	3	4	4	4	4	3	29
51	4	5	4	3	5	4	4	5	34
52	4	4	5	4	4	4	4	4	33
53	4	4	4	5	4	4	4	5	34
54	3	4	3	4	3	3	3	3	26
55	3	4	4	4	4	4	3	4	30

<b>56</b>	4	3	3	4	4	4	4	4	30
<b>57</b>	3	3	3	3	3	3	2	3	23
<b>58</b>	3	4	3	3	4	3	5	3	28
<b>59</b>	3	3	4	3	3	3	4	3	26
<b>60</b>	5	5	4	5	5	4	5	4	37
<b>61</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	39
<b>62</b>	3	5	5	5	5	5	4	4	36
<b>63</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	24
<b>64</b>	4	4	4	4	5	4	5	5	35
<b>65</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	39
<b>66</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	31
<b>67</b>	3	4	4	4	3	3	5	5	31
<b>68</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	39
<b>69</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	38
<b>70</b>	4	3	3	4	4	4	4	4	30
<b>71</b>	3	3	3	3	3	3	2	3	23
<b>72</b>	3	4	3	3	4	3	5	3	28
<b>73</b>	3	3	4	3	3	3	4	3	26
<b>74</b>	5	5	4	5	5	4	5	4	37
<b>75</b>	4	4	4	5	5	4	4	4	34
<b>76</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	39
<b>77</b>	3	4	4	4	4	4	3	3	29
<b>78</b>	3	4	4	4	4	4	3	3	29
<b>79</b>	3	4	4	4	5	4	5	5	34
<b>80</b>	2	2	3	3	5	5	5	3	28
<b>81</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	39

<b>D2: Manejo de la acción</b>						
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>TOTAL</b>
4	4	4	3	4	4	23
5	5	4	4	4	4	26
5	5	5	5	4	4	28
5	5	4	4	3	4	25
3	4	4	3	4	4	22
3	4	4	3	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
4	3	3	3	3	3	19
4	4	3	4	3	4	22
4	2	3	3	2	2	16
5	5	4	4	5	4	27
4	4	5	5	4	3	25
5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	4	4	23
3	4	4	4	4	4	23
5	4	5	5	4	5	28
5	4	4	4	5	5	27
3	5	4	5	5	5	27
5	5	4	4	4	5	27
3	4	4	3	4	4	22
2	3	4	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
4	3	4	4	3	4	22
1	2	2	2	2	2	11
3	2	4	2	3	3	17
4	4	4	4	4	5	25
3	3	4	2	3	2	17
4	5	5	5	5	5	29
2	5	5	5	5	5	27
3	3	3	3	3	3	18
5	5	5	5	4	4	28
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	3	4	4	23
4	4	4	3	3	3	21
5	5	5	5	5	4	29
3	5	5	5	5	5	28
3	3	4	3	4	4	21
5	5	5	4	5	4	28
5	5	5	5	5	4	29
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	4	5	28
2	4	4	4	3	3	20

3	4	3	4	4	4	<b>22</b>
5	4	5	5	4	5	<b>28</b>
5	5	5	5	5	4	<b>29</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
3	3	3	3	3	4	<b>19</b>
4	3	4	4	4	3	<b>22</b>
5	5	5	4	5	5	<b>29</b>
3	3	3	4	2	3	<b>18</b>
4	5	5	3	4	5	<b>26</b>
3	5	4	4	4	3	<b>23</b>
5	5	4	5	5	5	<b>29</b>
4	4	3	3	3	4	<b>21</b>
3	4	4	3	4	4	<b>22</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
4	4	3	4	3	4	<b>22</b>
4	2	3	3	2	2	<b>16</b>
5	5	4	4	5	4	<b>27</b>
4	5	5	5	5	5	<b>29</b>
2	5	5	5	5	5	<b>27</b>
3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
5	5	5	5	4	4	<b>28</b>
5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
4	4	4	3	3	3	<b>21</b>
5	5	5	5	5	4	<b>29</b>
3	5	5	5	5	5	<b>28</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
4	4	3	4	3	4	<b>22</b>
4	2	3	3	2	2	<b>16</b>
5	5	4	4	5	4	<b>27</b>
4	4	5	5	4	3	<b>25</b>
5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
5	4	5	5	4	5	<b>28</b>
5	4	4	4	5	5	<b>27</b>
5	5	5	5	5	5	<b>30</b>

<b>D3: Manejo del entorno</b>									
<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>TOTAL</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	5	4	4	4	5	4	4	37
4	4	3	4	4	4	4	4	3	34
4	4	3	4	4	4	4	4	3	34
4	3	3	4	3	3	4	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	2	4	3	4	3	4	3	3	30
5	4	3	3	4	3	4	3	3	32
5	5	5	5	4	4	5	5	4	42
4	3	4	4	3	3	4	3	4	32
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
5	5	3	3	3	3	4	4	3	33
4	4	2	2	2	2	3	3	3	25
5	4	3	3	4	4	4	5	4	36
4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
4	4	4	3	4	4	4	3	4	34
3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
3	3	3	4	4	3	4	3	3	30
1	2	2	1	2	3	2	3	2	18
2	2	4	3	2	2	3	3	2	23
4	5	5	4	4	4	4	4	4	38

3	4	3	2	2	2	3	3	2	24
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	5	5	5	4	4	4	4	39
3	2	3	3	3	3	3	3	2	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	3	3	3	3	3	4	3	3	29
3	3	4	4	4	4	4	5	4	35
4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
3	3	4	3	3	2	4	4	4	30
5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
4	5	4	4	4	4	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	4	3	4	4	5	5	5	4	39
3	4	4	3	3	3	4	4	3	31
5	3	4	4	5	5	4	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
3	3	3	3	3	4	4	3	4	30
4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
4	3	3	4	3	3	2	4	4	30
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38
4	4	3	4	4	4	5	5	4	37
5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
3	4	3	4	3	3	4	3	4	31









D5: Manejo de la influencia							TOTAL	TOTALES
31	32	33	34	35	36			
4	4	4	4	4	3	23	144	
4	4	4	4	4	5	25	158	
4	4	4	4	4	4	24	150	
4	4	5	4	4	3	24	146	
4	3	4	4	3	3	21	130	
4	3	4	4	3	3	21	130	
4	4	4	4	4	4	24	134	
3	3	2	3	2	3	16	101	
2	3	2	3	3	2	15	119	
3	4	3	4	2	2	18	116	
4	3	4	5	3	4	23	162	
4	3	4	4	5	4	24	138	
5	5	5	5	5	5	30	179	
4	4	4	4	4	4	24	139	
4	3	4	4	4	4	23	138	
5	5	5	5	4	3	27	152	
4	4	3	3	3	4	21	131	
5	5	5	5	5	5	30	160	
4	5	5	5	5	5	29	146	
4	5	4	3	4	3	23	136	
3	4	3	3	3	3	19	111	
3	3	3	3	3	3	18	110	
3	3	3	3	3	3	18	123	
2	3	2	2	3	1	13	74	
2	3	2	3	3	2	15	95	
4	5	5	5	4	4	27	155	
3	2	4	2	3	2	16	100	
5	4	5	5	5	5	29	177	
3	3	3	3	3	3	18	145	
3	3	3	3	3	3	18	107	
4	5	4	5	4	4	26	155	
5	5	5	5	5	5	30	179	
3	4	4	4	3	4	22	130	
4	4	4	3	3	4	22	140	
5	5	5	5	5	5	30	170	
4	4	5	5	4	4	26	165	
4	4	4	3	3	4	22	122	
5	5	5	5	5	5	30	177	
5	5	5	5	5	4	29	170	
5	5	5	5	5	5	30	180	
4	5	4	4	4	4	25	162	



## Anexo 6. Autorización



*"Año del Buen Servicio al Ciudadano"*

Lima, 16 de junio de 2017

Carta P. 0705-2017-EPG-UCV-LNP

**Milagros Vega Ravelo**  
Directora del C.E.B.E. Santa Isabel

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Julia Ysabel Huatay Alvarez** identificada con DNI N.° **09884792** y código de matrícula N.° **7001022170**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los centros de educación especial de básica especial UGEL. 07 San Borja 2017"**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



*[Handwritten signature]*  
**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
Director de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

SGVM



*[Handwritten signature]*  
NA. 809168402  
LIC. ANGELA GARCIA PINO  
COORDINADORA  
CEBE EP SANTA ISABEL

UCV.EDU.PE