



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Competencias gerenciales y la gestión administrativa en
instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magíster en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. José Antonio Alvarez Pejerrey

ASESOR:

Dr. John Janel Morillo Flores

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira
Presidente

Mgt. Patricia Bejarano Alvarez
Secretario

Dr. John Morillo Flores
Vocal

Dedicatoria

A Dios porque me hizo parte de la creación, a mis hijos porque me hacen sentir vivo, a mis padres porque me enseñaron el amor, a mis hermanos porque se convirtieron en mis mejores amigos, y al ángel que ahora me acompaña porque se vuelve artífice de este logro más en mi vida.

José Antonio

Agradecimientos

Mi gratitud inmensa a la Universidad por el apoyo brindado en esta etapa de mi formación profesional en especial a mi asesor y docente el Dr. John Janel Morillo Flores que con sus valiosas sugerencias y críticas ha permitido que pueda culminar mi investigación.

A las instituciones educativas de la UGEL 04 Red 27 de Comas que fueron seleccionadas para la muestra por las facilidades otorgadas para la realización del presente trabajo.

Y a todos aquellos que de una u otra manera han colaborado para poder realizar el presente trabajo.

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento a ustedes la tesis titulada **Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016**, cuyo propósito es conocer el nivel de relación que existe entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativas de sus instituciones; cumpliendo con las normas del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.

Este documento está conformado por ocho capítulos que se mencionan a continuación:

- Capítulo I: Introducción
- Capítulo II: Marco Metodológico
- Capítulo III: Resultados
- Capítulo IV: Discusión
- Capítulo V: Conclusiones
- Capítulo VI: Recomendaciones
- Capítulo VII: Referencias bibliográficas
- Capítulo VIII: Anexos

Finalmente, dejo a criterio del jurado evaluador la revisión del presente trabajo de investigación esperando cumplir con los requisitos para su aprobación.

El autor

Índice de contenido

| | | |
|-------|--|----|
| I. | Introducción | 11 |
| 1.1. | Antecedentes | 12 |
| 1.2. | Fundamentación científica, técnica o humanística | 16 |
| 1.3. | Justificación | 33 |
| 1.4. | Problema | 34 |
| 1.5. | Hipótesis | 34 |
| 1.6. | Objetivos | 35 |
| II. | Marco Metodológico | 36 |
| 2.1. | Variables | 37 |
| 2.2. | Operacionalización de variables | 37 |
| 2.3. | Método de investigación | 39 |
| 2.4. | Área y línea de investigación | 39 |
| 2.5. | Tipos de estudio | 39 |
| 2.6. | Diseño de investigación | 39 |
| 2.7. | Población, muestra y muestreo | 40 |
| 2.8. | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 40 |
| 2.9. | Confiabilidad | 41 |
| 2.10. | Métodos de análisis de datos | 43 |
| 2.11. | Aspectos éticos | 44 |
| III. | Resultados | 45 |
| IV. | Discusión | 52 |
| V. | Conclusiones | 56 |
| VI. | Recomendaciones | 59 |
| VII. | Referencias bibliográficas | 61 |
| VIII. | Anexos | 65 |

Índice de tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | Funciones básicas de la empresa | 27 |
| Tabla 2 | Procesos de la gestión educativa | 29 |
| Tabla 3 | Operacionalización de la variable Competencias Gerenciales | 38 |
| Tabla 4. | Operacionalización de la variable Gestión Administrativa | 38 |
| Tabla 5 | Determinación de la muestra | 40 |
| Tabla 6 | Interpretación del coeficiente de confiabilidad | 41 |
| Tabla 7 | Casos prueba piloto confiabilidad de la variable competencias gerenciales | 42 |
| Tabla 8 | Confiabilidad Alfa de Cronbach | 42 |
| Tabla 9 | Casos prueba piloto confiabilidad de la variable gestión administrativa | 42 |
| Tabla 10 | Confiabilidad Alfa de Cronbach | 43 |
| Tabla 11 | Niveles de la variable competencias gerenciales de los directores | 46 |
| Tabla 12 | Niveles de la variable gestión administrativa en las instituciones educativas | 47 |
| Tabla 13 | Coeficiente de correlación de Spearman. Variables: Competencias gerenciales y gestión administrativa | 48 |
| Tabla 14 | Coeficiente de correlación de la variable: Competencias gerenciales y planificación | 49 |
| Tabla 15 | Coeficiente de correlación. Variables competencias gerenciales y dimensión ejecución | 50 |
| Tabla 16 | Coeficiente de correlación. Variable: Competencias gerenciales y dimensión evaluación y control | 51 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Niveles de la variable competencias gerenciales de los directores. | 46 |
| Figura 2. Niveles de la variable gestión administrativa en las instituciones educativas. | 47 |

Resumen

La presente investigación es un estudio descriptivo correlacional no experimental que se propone identificar la relación existente entre las variables de estudio.

El método utilizado es el hipotético deductivo. El universo poblacional está conformado por las instituciones educativas correspondientes a la UGEL 04 del distrito de Comas, de la cual se tomó a tres instituciones de la Red 27 de dicha UGEL para seleccionar la muestra. La muestra estuvo conformada por 112 docentes de las tres instituciones: Primera: I.E.I. Estados Unidos de la UGEL 04 Red 27 de Comas, Segunda: I.E. Peruano suizo de la UGEL 04 Red 27 de Comas, Tercera: I.E. 3082 Señor de los Milagros de la UGEL 04 Red 27 de Comas.

Los resultados demuestran que la variable Competencias Gerenciales está relacionada con la variable Gestión Administrativa, según la correlación de Pearson 0,657 y $p= 0,000$; presentando una correlación directa de variables, es decir que las óptimas competencias gerenciales con que cuente un director tendrá como efecto una gestión del Proyecto institucional Eficiente. Así, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna que establece que las variables competencias gerenciales y gestión del PEI son dependientes.

Palabras clave: Gestión administrativa, Gestión académica, Competencias gerenciales.

Abstract

The present research work is a non - experimental correlational descriptive study that aims to identify the relationship between the study variables.

The method used is the hypothetical deductive. The population universe is conformed by the educational institutions corresponding to the UGEL 04 of the district of Comas, from which three institutions of the Network 27 of said UGEL were taken to select the sample. The sample was made up of 112 teachers from the three institutions: First: I.E.I. United States of the UGEL 04 Red 27 of Comas, Second: I.E. Peruvian Swiss UGEL 04 Red 27 Comas, Third: I.E. 3082 Lord of the Miracles of the UGEL 04 Red 27 of Comas.

The results show that the variable Managerial Competencies is related to the Administrative Management variable, according to the Pearson correlation 0.657 and $p = 0.000$; Presenting a direct correlation of variables, that is to say that the optimal managerial competencies with which a director counts will have as effect an effective institutional Project management. Thus, we reject the null hypothesis and accept the alternative that establishes that the managerial competencies and management variables of the PEI are dependent.

Key words: Administrative management, Academic management, Management competences.

I. Introducción

Si vemos a la sociedad actual de manera holística en cualquiera de sus realidades, nos damos cuenta de que ésta presenta un elemento común y protagónico que establece la diferencia entre una y otras, no referimos al hombre. Éste debido a su inteligencia superior tiene la capacidad de transformar el mundo y adecuarlo para satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

Conforme la sociedad ha ido evolucionando, este ha ido adquiriendo competencias y capacidades y se ha ido agrupando hasta conformar diversos tipos de organizaciones especializadas que parecieran en conjunto dar forma al modelo de sociedad actual perfecta, sin embargo, ésta no sería una descripción exacta de la realidad.

Si cada una de las organizaciones cumple un rol importante en el desarrollo social y funciona como engranaje y pieza de un gran motor llamado sociedad, entonces la sociedad debería poder lograr sus objetivos de desarrollo, sin embargo, en la realidad notamos que ello no sucede. Ya que probablemente para muchas organizaciones el poder sintonizar y comprender los objetivos del país como alternativa de mejora permanente en nuestras familias resulta un tanto complejo y lejano.

La presente investigación aborda la realidad de las instituciones educativas y comprende las siguientes partes: Identificación de problema, justificación, planteamiento de hipótesis, definición y operacionalización de variables, recolección y procesamiento de datos, conclusiones y recomendaciones.

Este proceso permitirá concluir en afirmaciones que expliquen ¿cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa en los colegios seleccionados en la UGEL 04 red 27 del distrito de Comas, Lima 2016?

1.1. Antecedentes

(Díaz Castillo & Delgado Leyva, 2014), en la ciudad de Chiclayo, Perú, presentan la tesis “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación”, cuyo objetivo principal fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las

instituciones educativas de educación secundaria en Chiclayo con el fin de mejorar los procesos de gestión de acuerdo a exigencias actuales de la educación.

El estudio fue de tipo descriptivo positivo (proyectiva), se hizo en 18 instituciones educativas en Chiclayo, región Lambayeque, con una muestra de 262 profesionales utilizando una encuesta para recoger opiniones de éstos respecto de las competencias gerenciales de los directivos de las instituciones educativas llegando entre otras a las siguientes conclusiones: Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% sólo tienen el título profesional y el grado de bachiller, no tienen estudios de post grado. La mayoría tiene menos de 20 años de tiempo de servicios y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las instituciones educativas de educación básica de Chiclayo, presentan carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia manejo interpersonal.

(Chú Montenegro, 2012), presenta la tesis “La metodología constructivista y el logro de competencias investigativas en estudiantes de enfermería, USAT. Chiclayo, 2011” que tuvo como objetivo establecer el efecto de la metodología constructivista en las competencias investigativas de los estudiantes de enfermería y determinar las competencias: indagativa, argumentativa, innovativa, tecnológica, gerencial y estadística, desarrolladas por el estudiante.

La investigación desarrollada es cuantitativa de tipo cuasi experimental con un diseño de series de tiempos. La población estuvo conformada por los estudiantes inscritos en la signatura de metodología de la investigación en el lapso del ciclo 2010 – II y 2011 – I, con una muestra no probabilística constituida por dos secciones del curso, un grupo de control y otro experimental. Los instrumentos de recojo de datos fueron pre test y post test validados por una prueba piloto y seis listas de cotejo por juicio de expertos. Las conclusiones a las que llegaron entre otras fueron: El estudio encontró que el calificativo más alto en el logro de la competencia investigativa, estuvo en el grupo experimental en el nivel de bueno 55%, con tendencia de muy bueno 17.5%, en cambio en el grupo control el mayor porcentaje con un 70% se encuentra en el calificativo deficiente. También demostró que las competencias que obtuvieron un puntaje mayor al 50% fueron la

competencia indagativa e innovativa, con un 80 y 70% respectivamente.

(Angulo Ynga, 2016), presenta la tesis “Determinación de las competencias directivas y del clima laboral existente en el I.E. "Los Positos". Mórrope, Lambayeque”, que tuvo como propósito realizar un diagnóstico de las competencias directivas en la I.E. de dicha institución, determinar el clima laboral y aplicar un modelo de competencias directivas en el mismo lugar.

La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo. La población estuvo conformada por todos los profesionales de la I.E. “Los Positos” que son en número de 22 personas distribuidos en los distintos grados de la institución entre primaria y secundaria. Llega entre otras, a las siguientes conclusiones: No existe influencia significativa entre las competencias directivas y el clima laboral en dicha institución y que es necesario realizar mediciones constantes del desempeño de los trabajadores.

(de León Arreaga, 2012), presenta su tesis “La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”, cuyo universo estuvo conformado por dos centros educativos del municipio de Sibilia: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, Quetzaltenango, y para el cual utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, y las unidades de análisis los docentes profesores de enseñanza media y género masculino, el director profesor de enseñanza media, y el coordinador técnico administrativo profesor de enseñanza media.

Las conclusiones del estudio fueron que los recursos materiales y humanos se ponen al servicio de los grandes fines de la administración escolar. Señala también que el propósito de la administración escolar responde a los objetivos trazados en cada nivel educativo donde se lleva a cabo pero con la especificidad de cada estructura y las funciones que le corresponden, y que las funciones de la administración escolar a considerar para realizar un desarrollo educativo de calidad son la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación.

(Juárez Martínez, 2006), ha profundizado en las áreas de mercadotecnia y capacitación de personal. Las conclusiones de su tesis se centran en que el

proceso de formar directivos escolares hábiles y competentes es un problema grave en el sistema público de educación en México, primordialmente por la carencia de heterogeneidad en la formación, dedicación, capacidad y experiencia.

Mientras el sistema siga sujeto a un proceso escalafonario, donde priman más los derechos sindicales antes que la capacidad realmente medida, el sistema enfrentará variados casos de mala aplicación de las técnicas de gestión, que perjudican el funcionamiento del sistema como un todo. No se puede aceptar que para muchos, la manera de obtener una mejor jubilación sea simple y llanamente, buscar por todos los medios el ascenso a director mediante la acumulación de puntos por cursos y años de servicio.

Si bien se han dado avances en la mejora de las percepciones económicas de los docentes, como el del esquema de carrera magisterial (que premia la permanencia y resultados del docente y sus grupos) y se han estado implantando evaluaciones académicas, la inamovilidad de los docentes será un problema, en el caso de docentes y directivos que se conforman con llevársela tranquila, sin hacer olas.

Lo anterior no quiere decir que quien escribe esté de acuerdo con el despido de los docentes de bajos resultados, sino más bien con la reforma del sistema que les pueda brindar la oportunidad de aplicarse para ser maestros eficaces.

Un país no puede darse el lujo de dilapidar uno de sus activos más valiosos en la preservación de la cultura: los docentes, antes, debe mejorar su situación económica, pero prepararlos y comprometerlos realmente en el logro de los objetivos académicos propuestos.

Los resultados hablan. México obtiene malos resultados en las evaluaciones de la OCDE, es momento de revisar el sistema y aprender a gestionarlo con eficiencia y eficacia, logrando que se aproveche hasta el último peso de los recursos destinados a la educación.

En un país donde hay grandes desigualdades sociales, donde muchos apenas cursan la educación básica, lo menos que se puede pedir es que esta sea de calidad y profesionalmente gestionada.

(Remesar, 2007), presenta en Venezuela la tesis “Modelo educativo para la formación gerencial del directivo universitario basado en competencias (caso UNEG)”, cuyo estudio tuvo el propósito de reorientar la gestión del capital humano hacia un proceso de desarrollo profesional de tal forma que fortalezcan la toma de decisiones en la práctica universitaria.

El estudio es de tipo descriptivo, y la población determinada por la gerencia alta, gerencia de mando medio y gerencia operativa constituida en total por 344 profesionales. Las conclusiones a las que el presente estudio llegó, entre otras fueron: Que en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), los reglamentos institucionales no establecen con suficiente claridad las competencias, supra competencias, definición de cargo, características personales y experiencia del personal académico en sus diferentes niveles gerenciales. El personal académico carece de planes de formación para puestos gerenciales, disminuyendo las posibilidades de éxito en el desempeño de sus funciones académico-administrativas. Los resultados destacaron por una parte, la escasa o deficiencia de competencias relacionadas con la formación gerencial. Finalmente considera que una de las conclusiones más relevantes a la que llega es reconocer que la formación gerencial genera nuevos espacios para la enseñanza y el aprendizaje.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

Haciendo un poco de historia, quienes conocemos las ciencias administrativas de cerca sabemos que la Administración es una ciencia relativamente joven, si la comparamos con otras ciencias milenarias como la química o la biología por ejemplo, ya que su origen se remonta a principios del siglo pasado solamente, aproximadamente el año 1903, cuando se propusiera a la Administración Científica como primera corriente del pensamiento administrativo, y cuyo padre reconocido es el ingeniero industrial nacido en Filadelfia, Estados Unidos, F.W. Taylor.

Más tarde en 1912, otro ingeniero, esta vez de minas, Henry Fayol, nacido en Constantinopla, amplía la perspectiva de la administración con la llamada Teoría Clásica de la Administración.

Ambos personajes en conjunto dieron origen a la Teoría General de la

Administración (TGA), que como necesidad del mundo moderno luego de la Revolución Industrial y el invento de la máquina a vapor, buscó desde el inicio, sentar las bases para la conducción de las organizaciones en general en función de las personas y sus competencias, así como las funciones que éstas realizan en pos del logro de objetivos establecidos.

Hubo muchos otros representantes, con enfoques distintos pero complementarios acerca de la administración, hasta que en la década del 50 se llegaron a consolidar en un solo enfoque ecléctico. Era el enfoque neoclásico de la administración.

En ese contexto Katz, señala que el éxito de un gerente depende más de su desempeño y como trata a las personas (Katz, 1955, p. 32-42, citado en Chiavenato, 1994). Por lo que podemos interpretar, se refería a la gran influencia de la personalidad y las habilidades que el gerente posea para lograr los resultados.

Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo y gerencial exitoso: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. (Katz, 1955, p. 32-42, citado en Chiavenato, 1994). Él se refería a las habilidades técnicas como el uso especializado del conocimiento, el manejo de instrumentos y herramientas de gestión. Las habilidades humanas como la capacidad de poder interactuar y trabajar con las personas para lograr que éstas realicen las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos. Las habilidades conceptuales como la capacidad de trabajar con ideas y conceptos, el amplio dominio de aspectos teóricos y conocimientos que dan el criterio para la toma de decisiones.

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la organización, la integración y la medición. (Drucker, 2002, citado en Castro y Marchant, 2005). Sin embargo, para poder lograrlo el candidato a gerente debe desarrollar ciertas competencias para que su gestión sea eficiente y eficaz.

Definiciones de Competencia

El Primer Seminario: Actualizaciones para el desarrollo Organizacional, que fuera organizado por la Universidad de Viña del Mar en el 2005, toca el tema y define las competencias con estas palabras:

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales relacionados con la actitud). (Castro & Marchant, 2005, p. 65)

El Ministerio de Educación del Perú realiza un análisis de diferentes autores contemporáneos y establece una definición de las competencias en los siguientes términos:

La competencia se define como la facultad de articular, integrar y transferir conocimientos mediante el ejercicio de un conjunto de habilidades y destrezas que permiten desarrollar operaciones mentales o acciones sobre la realidad. Dichas operaciones o acciones pueden hacerse efectivas a fin de lograr un propósito específico, solucionar un problema o por deleite. (OCDE, 2015 y otros, citado en MINEDU, Currículo Nacional de la Educación Básica, 2016, p. 15)

Esta conceptualización describe de manera precisa y puntual los tres componentes de una competencia propuestos por Castro & Marchant, y le agrega el carácter de direccionalidad y propósito del actuar en situaciones específicas.

Anteriormente el MINEU ya había presentado una definición de competencia en los siguientes términos: “Competencias son aprendizajes complejos en la medida que exigen movilizar y combinar capacidades humanas de distinta naturaleza (conocimientos, habilidades cognitivas y socioemocionales, disposiciones afectivas, principios éticos, procedimientos concretos, etc.) para construir una respuesta pertinente y efectiva a un desafío determinado” (MINEDU, Marco Curricular Nacional. Propuesta para el diálogo. Segunda versión, 2014, p. 18). En ese sentido, se entiende que un aprendizaje complejo es precisamente la combinación de componentes humanos de diversa naturaleza para generar una modificación de la conducta intencional y en pos de un propósito definido: satisfacer

una necesidad.

Otros expertos definen lo que es una competencia y señalan de esta manera:

Para nuestros fines podemos decir que una competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos. (Gutierrez Tobar, 2011, p. 4).

Habla de una combinación de características que posee un individuo que lo hacen más eficiente y eficaz en sus labores y que lo distinguen de otros individuos que realizan la misma actividad en la medida que dichas características sean más o menos desarrolladas y que favorezcan el propósito del momento, ya que finalmente a un gerente se le mide en función a su eficiencia y eficacia principalmente. Debemos aclarar que la medición del desempeño de un gerente debe estar debidamente establecida en base a indicadores que hagan objetiva la medición.

Howard Gardner (1995) se refiere a las competencias como “la capacidad de una persona para solucionar problemas y producir nuevo conocimiento, fundamentando la participación de tres elementos contribuyentes: El individuo, la especialidad y el contexto...Ser competente es ser talentoso”.

Este concepto dentro del plano psicológico está relacionado con la inteligencia y la capacidad para enfrentar situaciones novedosas y salir airoso de ellas. Es decir, la capacidad para la resolución de problemas, como un proceso cognitivo complejo y racional del individuo. Ahora bien, si analizamos por qué las organizaciones necesitan personas con capacidad gerencial o ejecutiva, llegamos a la conclusión que éstas lo hacen porque tienen problemas que deben ser resueltos por alguien que sabe, y si ese alguien no es parte de la solución, entonces es parte del problema.

Por otro lado, también afirman que “hay tantas clasificaciones de competencias como autores las han descrito: competencias laborales,

profesionales, científicas, que evolucionan a lo largo de la vida y apoyan el desarrollo de las demás”. (Gutierrez Tobar, 2011, p. 5). Como vemos, el autor enfatiza la presencia de competencias en distintas dimensiones de la vida del individuo, siendo las competencias laborales las que desarrollan las competencias profesionales y las competencias gerenciales.

Se agrega además que “necesitamos organizaciones especializadas proveedoras de bienes y servicios, las cuales son dirigidas por gerentes que tienen autoridad y responsabilidad decidir. Sin embargo vemos que se encuentran frecuentemente en puestos de gerencia quienes no se han entrenado” (Castro y Marchant, 2005. P.62). Y si echamos un vistazo en el entorno ratificamos esto al ver que miles de profesionales que se formaron en su especialidad, en algún momento de su vida laboral tienen que conducir a un grupo de personas o a organizaciones enteras, no obstante carecen de los conocimientos básicos para poder gerenciar y por lo tanto necesitan capacitarse responsablemente debido a la relevancia de su responsabilidad. Ya lo decía Edward Deming, precursor del milagro japonés después de la segunda guerra mundial, que a un gerente se le puede perdonar todo, menos que se equivoque en la toma de decisiones de su organización.

Asimismo en el mismo seminario en Viña del Mar se señala que “en toda organización se depende siempre de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente, y que éstos deben manejar competencias entendiendo que comparten la responsabilidad de resultados junto con la organización”. (Castro y Marchant, 2005. P.62). Esto es precisamente lo que se observa al igual que en muchos campos profesionales y también en la práctica de la gestión educativa, para la que no sólo hace falta ser educador sino tener las competencias gerenciales que garanticen una gestión eficiente y eficaz, ya que menudo suele ser el educador más antiguo o que cumple con cierto perfil burocrático en la educación pública quien es el llamado a ocupar puestos de gerencia educativa, y que muchas veces carece de tales competencias para poder desempeñarse eficazmente.

(Drucker, 1989, p.13), en su libro “El Ejecutivo Eficaz” define al gerente o ejecutivo de la siguiente manera: “Todo trabajador cerebral, en una moderna

empresa, es un ejecutivo si, en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte que gravita materialmente en el funcionamiento y resultados de la organización.”

En ese sentido podemos deducir que el gerente debe ser un trabajador con unas capacidades cognitivas desarrolladas por encima del promedio, porque su función principal función es pensar, analizar y resolver problemas; convirtiéndose en estudiante perpetuo ya que el flujo permanente de información y la realidad del mundo global en constante cambio lo obligan a estudiar permanentemente.

Por lo tanto, las capacidades cognitivas juegan un rol clave en las funciones del gerente. El gerente debe poseer capacidades valiosas en sus procesos cognitivos como el pensamiento analítico, la recopilación y sistematización de información, entre otros que le permitirán identificar, analizar y resolver problemas y tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

En ese sentido, muchos estudios señalan el desarrollo de competencias de los gerentes para dirigir organizaciones y obtener con ellas beneficios económicos y desarrollo humano y en donde debe lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que se debe determinar los elementos que definen al gerente (Rodríguez, 2001).

Ahora bien, existen autores que han definido cuál es el perfil que debe tener un gerente, y cuáles son las principales características dentro de las cuales destacan su capacidad de liderazgo que resulta importante para trabajar con las personas y lograr que éstas hagan lo que él quiere que hagan de forma comprometida con los objetivos de la organización.

Recordemos que lo fundamental y que lo distingue en el trabajo al gerente es la Planificación, organización, integración y sobre todo la capacidad de poder medir los resultados de su gestión al final en base a indicadores (Drucker, 2002).

Esta es una posición basada en el enfoque neoclásico de la administración del cual P. Drucker es uno de los principales representantes, y que hace énfasis en las funciones de la administración y en el logro de objetivos mediante el modelo de la administración por objetivos (APO). Dichas funciones de la administración son

precisamente las que conforman el proceso administrativo que es el aplicado por todo gerente en cualquier forma de organización.

(Castro & Marchant, 2005, p. 66) presentan un conjunto de características necesarias para gerenciar, las cuales fueron discutidas en el Primer Seminario de Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional de la Universidad de Viña del Mar y dentro de las cuales están las capacidades de:

Gerenciamiento de la motivación del personal para hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo y conducta auto dirigida hacia las metas.

Conducción de grupos de trabajo para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo autónomo y responsable.

Liderazgo para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores, anticipando escenarios, estableciendo objetivos, retroalimentando e integrando toda las opiniones.

Comunicación eficaz que permita escuchar al otro, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

Dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas y motivando.

Dirección de personas para mejorar la formación y el desarrollo, a partir de las necesidades de las personas y la organización y, gestión del cambio y desarrollo de la organización para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

Esta agrupación de competencias implican desde una visión más práctica y dinámica las habilidades cognitivas, interpersonales y técnicas que le permiten a la persona dirigir a la organización de manera eficiente para que esta pueda alcanzar sus metas previamente establecidas.

Frente a todos los distintos enfoques de los autores, definimos a la variable **Competencias Gerenciales** como las características fundamentales de un gerente basadas en la combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que debe poseer un ejecutivo que lo hagan eficiente y eficaz en sus labores gerenciales en las diversas organizaciones y los cuales vamos a organizar

en tres dimensiones: **Capacidades cognitivas, capacidades interpersonales y capacidades técnicas.**

(Chiavenato, 1994), se refiere a las **habilidades cognitivas** o conceptuales como aquellas que implican la visión de la organización en su conjunto y como unidad. El gerente capacitado es capaz de comprender las funciones de la organización, para entender cómo se relaciona la organización con el entorno. Las capacidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, con el razonamiento, el diagnóstico de situaciones y la formulación de alternativas de solución de problemas. El mismo autor se refiere al tema con estas palabras:

Un individuo asciende en los niveles de la organización disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta las habilidades conceptuales o cognitivas...En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización. (Chiavenato, 1994, p. 4).

En ese sentido, podemos afirmar que el campo cognitivo permite que el gerente pueda conocer, percibir adecuadamente y dirigir la organización de acuerdo con los objetivos previstos, identificando necesidades y problemas, analizando y resolviendo los problemas identificados, tomando decisiones en condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizando datos e información del mercado y de la propia empresa, incorporando nuevas ideas y conocimientos a la empresa, diseñando nuevos procesos, innovando productos o servicios, etc.

Cuando analizamos el **plano interpersonal**, nos referimos necesariamente a los aspectos involucrados con la personalidad y la actitud del gerente para poder integrar equipos de trabajo y más aún tener que dirigirlos. En ese sentido se señala que “actitud es el comportamiento personal del gerente frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas” (Chiavenato, 1994, p. 5)

(Chiavenato, 1994), afirma que la capacidad personal más importante para

un gerente es la actitud, que lo convierta en un líder con poder de transformación y un gran espíritu de transformación, que se relaciona en el trato con las personas, en la interacción personal, en el saber trabajar con las personas y por medio de ellas.

Es por eso que decimos que en el campo interpersonal, las habilidades adquiridas a lo largo de su vida social, son aprendidas y desarrolladas a través de la experiencia social, son básicas y necesarias para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes escenarios y circunstancias. Estas capacidades, son claves en las organizaciones para interactuar con otras personas, para trabajar en equipos, resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, ejercer el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generar motivación y compromiso, confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros, influir sobre los subordinados, colaterales y superiores.

Se definen las capacidades técnicas y su ámbito como características de un gerente con estas palabras:

Las capacidades técnicas incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos...Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. (Chiavenato, 1994, p. 3)

Podemos interpretar que todo esto está relacionado laboralmente con destrezas para la gestión, los cuales son procesos aprendidos a través de la formación regular y la experiencia en la conducción de organizaciones. Son las capacidades con las que un gerente o ejecutivo dirige una organización, es decir, la aplicación de procesos de administración basados en la función de planificar, organizar, dirigir y controlar de acuerdo con el enfoque neoclásico de la administración, y en el cual lo primordial es el logro de resultados y la toma de decisiones, sustentado en la Administración por Objetivos (APO).

Definiciones de Gestión Administrativa.

Desde una concepción holística, nuestra sociedad es un sistema complejo capaz

de atender todas las necesidades del ser humano sin excepción, que funciona y es posible por la participación sincrónica de todos los elementos que la conforman. Visto con otra perspectiva, la sociedad está conformada por un conjunto de organizaciones, inter dependientes que trabajan en conjunto para sacarla adelante.

Las formas de organización que la conforman son diversas, y todas y cada una de ellas son conducidas por alguien. Ahora bien, las funciones del conductor de una organización han sido claramente establecidas por medio de las funciones del administrador, cuyo origen se encuentra en la Teoría Clásica de la Administración representada por H. Fayol.

Otro autor define a la gestión administrativa como “la conducción racional de actividades en toda organización; planeando, organizando, dirigiendo y controlando todas las actividades. Por tanto, sin ella no habría condiciones para que las organizaciones existan, lo que la hace imprescindible para el éxito”. (Chiavenato, 1994, p. 01).

No obstante se precisa que la administración es racional, también es arte, el cual se genera cuando la ciencia se pone en práctica (técnica) y busca formas creativas de resolver situaciones problemáticas novedosas. Ciencia, arte y técnica no son mutuamente excluyentes sino por el contrario se complementan. Asimismo las funciones de la administración establecidas en la TGA por el enfoque clásico fueron actualizadas como ya se dijo en la década de los 50 quedando definidas en cuatro funciones que son las del administrador ahora, y que constituyen el importantísimo Proceso Administrativo usado en toda gestión administrativa.

En esa perspectiva se señala que “Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y Edward Deming lo popularizó como “el Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: planificar, hacer, verificar y actuar” (UNESCO, 2011, p. 42)

La forma más compacta de resumir la gestión administrativa consiste en conceptualizarla en sub procesos de planificar, ejecutar para finalmente evaluar y controlar lo realizado. Tal hecho quedó plasmado por la UNESCO en un documento oficial que contextualiza la gestión de los directores en las instituciones educativas

y donde la función implica capacidades más allá de las de enseñanza por lo que es necesario la capacitación para poder desarrollarlas.

(Harold Koontz, 2004, p.66) dice que “la administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos formaron grupos para lograr propósitos que no lograban individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de esfuerzos individuales”.

En ese sentido, el cumplir propósitos organizacionales mediante la coordinación de esfuerzos significa seguir un proceso ordenado, sistemático, lógico y secuencial para hacer uso eficiente y adecuado de los recursos escasos con que cuentan las organizaciones con el fin que éstas puedan lograr sus objetivos previstos y de la mejor forma.

(Harold Koontz, 2004, p. 06) también define desde el contexto de las funciones de la administración: “La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”.

Resulta obvio que cuando se refiere al trabajo en grupos, es lo que corresponde con la gestión eficiente y adecuada del talento humano con que cuenta la organización. Esta definición hace clara referencia a las capacidades de liderazgo y trabajo con las personas que deben tener todas las personas que dirigen las organizaciones, por lo tanto referidas a lograr los objetivos con el esfuerzo coordinado de los demás. En otras palabras, es hacer algo por intermedio de otros.

Ahora bien, conociendo la esencia de la administración y su gran implicancia en las Organizaciones, es preciso determinar los pasos para administrar, los cuales son el resultado de lo que definió Henry Fayol (1916) en su Teoría Clásica de la Administración como las seis funciones básicas de la empresa, las cuales estarían estructuradas de esta manera:

Tabla 1
Funciones básicas de la empresa

| Función Administrativa | Definición |
|-------------------------------|--|
| Funciones Técnicas | Relacionadas con la actividad específica de la organización. |
| Funciones Comerciales | Relacionadas con la compra, venta y transacciones comerciales que realiza. |
| Funciones Financieras | Relacionadas con la búsqueda de capitales gestión del dinero. |
| Funciones Contables | Relacionadas con el control económico y financiero. |
| Funciones de Seguridad | Relacionadas con la preservación de los activos de la empresa y los trabajadores. |
| Funciones Administrativas | Integra a las demás funciones de la empresa mediante la Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y Control. |

Fuente: Henry Fayol, 1912. Teoría Clásica de la Administración.

Entonces vemos que los pasos para administrar, son en realidad, las funciones de la administración que están comprendidas dentro de las Funciones Administrativas de la empresa.

Todo parece tan organizado, tan estructurado, sin embargo a menudo resulta difícil para muchos poder determinar si la administración es ciencia o es arte, y al igual que todas las demás prácticas profesionales como la medicina, ingeniería, etc., decimos que es un arte, pues arte es la creatividad de saber cómo hacer algo. Decimos entonces que en la práctica la administración es un arte y los conocimientos organizados en que se basa esta práctica son una ciencia. Por lo tanto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes sino complementarios.

Si miramos ahora el campo de la educación, vemos que tiene su propia naturaleza y persigue sus propios fines, pero quien le sirve de soporte para que pueda lograrlo, es la administración a través de su ciencia y técnica. Por lo tanto, las competencias técnicas del gerente educativo deben exigir el dominio de las funciones de la administración. La administración se vuelve entonces pieza clave en el desarrollo de la educación, y que tiene como propósito y responsabilidad asegurar que las políticas educativas se cumplan.

En ese sentido, las políticas educativas tienen que ser planificadas,

sustentadas, aprobadas, ejecutadas y evaluadas en un proceso integrado en el que siempre está presente la administración educativa. Entonces, funcionalmente, la administración educativa debe lograr implementar las políticas educativas, no obstante que, institucionalmente lo que debe conseguir es asegurar la prestación de servicios educativos a la población.

La gestión es percibida con una acción de auditoría (La República. Platón), por otro lado, la gestión es una acción democrática (La Política. Aristóteles). El Manual del director del 2011 elaborado por UNESCO y publicado por el MINEDU, indica:

Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos la gestión tiene que ver con los componentes de la organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos y los objetivos". (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interrelación de personas (Mayo E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (F. Taylor. 1903 y H. Fayol. 1916).

Más tarde se genera la visión sistémica de la organización en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Bertalanffy, Luhman, 1978)." (UNESCO, 2011, p. 20)

De acuerdo con la evolución en el campo de la gestión de organizaciones, es a partir de la segunda mitad del siglo XX en el que la gestión se concibe como una disciplina estructurada conformada por algunas corrientes basadas principalmente en dos aspectos, uno la experiencia y el otro más teórico relacionado con modelos de gestión establecidos.

Ahora bien, la gestión según el MINEDU involucra varios procesos involucrados:

Tabla 2
Procesos de la gestión educativa

| Perspectiva centrada en: | La gestión se define como: |
|---|---|
| Movilización de Recursos | “Capacidad de articular los recursos de que se dispone de lograr los que se desea”. |
| Priorización de Procesos | “Generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra” |
| Interacción de los miembros | “Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización” |
| Comunicación | “Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” |
| Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje | “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” |

Fuente: Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. (UNESCO, 2011, p. 21)

La gestión comprende un campo de acción complejo debido a lo cambiante del sistema en el que vivimos, lo que hace que la gestión dependa mucho del enfoque teórico con el que la abordemos.

Se presentan los modelos de gestión de la siguiente manera: **El Normativo** cuya época se remonta a la década de los años 50 y 60 y duró hasta inicios de los años 70. **El Prospectivo** durante la década de los años 70. Sostiene que el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. El **Estratégico** en la época correspondiente a la primera mitad de los años 80. Sostiene que la estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y tácticos (medios para alcanzar lo que se desea). **El Estratégico Situacional** a partir de la segunda mitad de la década de los 80. En éste, se incluye a la dimensión estratégica, la dimensión situacional. **El de Calidad Total** ya para los años 90. Este modelo está referido a la Planificación, Control y mejora continua, lo que permitirá introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en las organizaciones (Jurán. 1988). **El de Reingeniería** para mediados de los 90. Este modelo se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. **El Comunicacional** que es el enfoque que se mantiene en la actualidad.

Este modelo sostiene que es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales (Casassus, 2000).

Ahora bien, si comparamos cada uno de los modelos, podemos concluir que cada uno de ellos representa una propuesta de mejora a las limitaciones del modelo anterior. Por lo tanto el marco conceptual de cada uno, no invalida al anterior pero sí representa avance respecto a él.

Según la UNESCO (2011), en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, la gestión educativa, abarca las siguientes dimensiones:

Dimensión Institucional, la cual se desarrolla a través de las formas cómo se organiza la Institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores, las formas de relacionarse y las normas explícitas e implícitas.

Dimensión Administrativa, la cual se desarrolla a través del manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos de tiempo, seguridad, de higiene y control de la información. Además del cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Dimensión Pedagógica, la cual se desarrolla a través de las opciones educativo – metodológicas, planificación, evaluación y certificación, desarrollo de prácticas pedagógicas, actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Dimensión Comunitaria, la cual se desarrolla a través de respuestas a las necesidades de la comunidad, relaciones de la escuela con el entorno, padres y madres de familia, Organizaciones de la localidad y las diferentes redes de apoyo.

Dentro de estas dimensiones de la gestión educativa, nos interesa estudiar lo relacionado con el área administrativa por la relevancia que tiene en la conducción para el crecimiento, desarrollo y adaptación permanente de la institución educativa al medio cambiante.

En el Manual para la Gestión del Director en Instituciones Educativas, el proceso de la gestión educativa, está basado en la propuesta de Walter Shewhart, quien “desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de gestión, que fuera

popularizado después por Edwards Demming como el “Ciclo de Demming” el cual considera cuatro momentos: Planificar, hacer, verificar, actuar. (UNESCO, 2011, p. 42)

La Gestión Educativa, vista desde los diferentes enfoques propuestos por los autores, nos lleva a conceptualizarla de manera práctica y funcional, por lo tanto diremos que **la variable Gestión Administrativa** (proveniente de la dimensión administrativa) es el proceso que busca aplicar los principios generales de la administración en el manejo de los recursos de la educación. Y la cual va a estar organizada en tres dimensiones: **planificación, ejecución y evaluación y control.**

Así, el MINEDU, a través de su Manual de Gestión para Directores define la planificación de la siguiente manera:

En esta fase el Director determina qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y la visión del Proyecto educativo Institucional (PEI). La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre, qué vamos a hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos, lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer. (UNESCO, 2011, p. 42).

Durante la planificación se determina el curso de acción a seguir mediante la formulación de objetivos y metas, y se incluye además todas las estrategias que permitirán lograr los objetivos previamente establecidos. Durante la planificación es que se determinan los cronogramas y presupuestos, y donde se determina la disponibilidad de recursos necesarios para lograrlo. Es decir, es la determinación de las acciones hoy para ser ejecutadas en un futuro específico dentro del corto, mediano o largo plazo.

Una vez establecido el propósito de la gestión en la institución educativa a través de los objetivos y metas, es necesario realizar las acciones necesarias para materializar los planes. En ese sentido se dice:

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. (UNESCO, 2011, p. 45).

Para sustentar tal conceptualización, nos apoyamos con las funciones de la administración realizadas durante la fase de Dirección del Proceso Administrativo y todo lo relacionado con el trabajo con personas y mediante ellas en la institución.

Finalmente, es necesario verificar el logro de los objetivos establecidos y en qué medida se lograron. Es el momento de comparar si lo que está en el plan concuerda con la realidad al final de la ejecución del plan. En ese sentido se MINEDU en el manual del director explique con estas palabras:

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. (UNESCO, 2011, p. 46).

Debemos rescatar el hecho de que durante esta fase de evaluación y control, obtenemos los elementos necesarios para establecer la retroalimentación que permita desarrollar políticas de mejora continua durante la gestión.

1.3. Justificación

Justificación teórica.

La presente investigación quiere aportar conocimientos teóricos que fundamenten las funciones gerenciales de los directores en la educación, basada en los principios de la Teoría General de la Administración aplicada a la educación, dado que esta teoría es universal y se aplica a todas las formas de organizaciones, siendo las instituciones educativas una forma de organización que pueden ser conducidas científicamente.

Justificación Metodológica.

Por otro lado, metodológicamente puede servir de base para la creación, adaptación e implementación de instrumentos para la selección y evaluación del talento humano en la gestión educativa, identificando las competencias gerenciales necesarias que deben poseer los directores de las instituciones educativas al momento de asumir las funciones y los instrumentos necesarios para medir el desempeño de los mismos durante el proceso de gestión.

Justificación Práctica.

Finalmente, se busca resolver el problema de eficiencia y eficacia de la gestión educativa, a fin de lograr optimizar el uso de los escasos recursos con que cuentan las instituciones educativas y puedan lograr sus objetivos previstos en los plazos establecidos.

Como es evidente, dicha investigación está dirigida a contribuir con el mejoramiento de la labor de los directores de las instituciones educativas y su proyección a mejorar la calidad de la educación del país mediante la implementación de programas de inducción, capacitación y entrenamiento para la gestión educativa de los directores.

1.4. Problema

Problema General:

¿Existe relación entre las competencias gerenciales de los directores de los colegios y la gestión administrativa en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas?

Problemas Específicos:

¿Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la planificación en la institución educativa?

¿Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la ejecución en la institución educativa?

¿Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la evaluación y control en la institución educativa?

1.5. Hipótesis

Hipótesis General

Existe relación entre las competencias gerenciales de los directores de los colegios y la gestión administrativa en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del Distrito de Comas.

Hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1

Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la planificación en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del Distrito de Comas.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre las Competencias gerenciales del director y la fase de ejecución en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del

Distrito de Comas.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la fase de evaluación y control de los resultados en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del Distrito de Comas.

1.6. Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL 04 red 27 del distrito de Comas.

Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Determinar la relación entre las competencias gerenciales de los directores y la planificación en la gestión administrativa.

Objetivo Específico 2

Determinar la relación entre las competencias gerenciales de los directores y la ejecución de planes en la gestión administrativa.

Objetivo Específico 3

Determinar la relación entre las competencias gerenciales de los directores y la evaluación y control de resultados en la gestión administrativa.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

Las variables del presente estudio son de tipo cualitativas correlacionales:

Competencias Gerenciales:

Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales, técnicos relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales interpersonales relacionados con la actitud).

(Castro & Marchant, 2005, p. 65)

Gestión administrativa:

Es la conducción racional de actividades en toda forma de organizaciones; planeando, organizando, dirigiendo y controlando todas las actividades. Por tanto, sin ella no habría condiciones para que las organizaciones existan, lo que la hace imprescindible para el éxito". (Chiavenato, 1994, p. 01).

2.2. Operacionalización de variables

Las variables han sido operacionalizadas de la siguiente manera:

Tabla 3
Operacionalización de la variable Competencias Gerenciales

| Dimensiones | indicadores | ítems | Escala y Valores | Niveles y Rangos |
|-----------------------------|--|--------------|---|--|
| Capacidades Cognitivas | Utilización de herramientas de gestión. Elaboración del PEI y el Plan anual de trabajo. Realización del estudio de mercado. | Del 01 al 06 | Escala de Likert: Muy en desacuerdo (0) | Carece de competencias (0;18) |
| Capacidades interpersonales | Organización e Integración del personal. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Vínculo con Organizaciones sociales (stakeholders). Proyección social. | Del 07 al 11 | En desacuerdo (1) No preciso (2) De acuerdo (3) | Escasas competencias (19;36) Adecuadas competencias (37;54) Óptimas competencias (55;72) |
| Capacidades Técnicas | Elaboración de guías y manuales de procedimientos. Uso de instrumentos de evaluación de la gestión. Mecanismos de retroalimentación. | Del 12 al 18 | Muy de acuerdo (4) | |

Fuente: Base de datos del estudio

Tabla 4.
Operacionalización de la variable Gestión Administrativa

| Dimensiones | indicadores | ítems | Escala y Valores | Niveles y rangos |
|----------------------|---|--------------|--|--|
| Planificación | Ámbito Institucional Ámbito Administrativo Ámbito Pedagógico | Del 01 al 06 | | |
| Ejecución | Establecimiento de alianzas estratégicas. Acciones de monitoreo, seguimiento. Conformación de equipos de trabajo e integración del personal. | Del 07 al 11 | Escala de Likert: Siempre (4) Casi siempre (3) No preciso (2) | Gestión deficiente (0;18) Regular Gestión(19;36) Buena gestión (37;54) |
| Evaluación y control | Determinas los indicadores clave del desempeño (KPI). Establece mecanismos de supervisión. Establece mecanismos de retroalimentación y mejora continua. | Del 12 al 15 | Casi nunca (1) Nunca (0) | Gestión eficiente (55;72) |

Fuente: Base de datos del estudio

2.3. Método de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación científica se utilizó el método hipotético deductivo, partiendo de la observación directa para la identificación del problema y la subsiguiente formulación de la hipótesis, la cual después se comprueba y predice la situación de las variables de estudio.

Además se utilizó el método analítico en la revisión y estudio de cada una de las partes del problema y poder así identificar las causas que lo generan. Esto permite comprender el comportamiento del mismo, determinar el curso de acción a seguir para ensayar las posibles alternativas de solución.

2.4. Área y línea de investigación

El presente estudio corresponde al área de especialización en gestión educativa y la línea de investigación es gestión y calidad educativa. Los componentes referenciales son gestión de la calidad, gestión de recursos, gestión institucional, gestión del talento humano, gestión del conocimiento y otros.

2.5. Tipos de estudio

El estudio es de tipo descriptivo-correlacional básico con enfoque cuantitativo, y utiliza la estadística para el procesamiento de datos y presentación de los resultados.

2.6. Diseño de investigación

El diseño es no experimental porque en este tipo de estudio no se influirá ni someterán las variables de estudio a ningún estímulo. Por lo tanto, el diseño sólo permite observar, describir y analizar el comportamiento de las variables en un momento determinado.

Acerca del diseño no experimental se dice que es la investigación hecha sin manipulación deliberada de variables. Por lo que son estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, considerando que es transversal cuando afirma que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y

analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2006).

El diseño es transversal y correlacional porque describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa – efecto. (Hernandez, Fernandez , y Baptista, 2006).

2.7. Población, muestra y muestreo

Malhotra (2008), señala que la población es un conjunto de elementos que comparten un grupo común de características, y que, forman el universo en el problema de investigación. La población para este estudio se definió considerando a docentes de aula y docentes que ocupan cargos de gestión académica, en colegios pertenecientes a la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas, en el nivel de primaria y secundaria.

La muestra fue conformada por un total de 112 docentes del nivel primaria y secundaria y la técnica de muestreo fue intencional, no probabilístico, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 5
Determinación de la muestra

| Colegio | N | % | n |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| Peruano suizo | 39 | 24.84% | 28 |
| Señor de los milagros | 25 | 15.92% | 18 |
| Estados Unidos Primaria | 14 | 8.92% | 10 |
| Estados Unidos Secundaria | 79 | 50.32% | 56 |
| | 157 | 100.00% | 112 |

Fuente: Base de datos

2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron como instrumentos dos encuestas que recogen información en relación con las variables de estudio: “Competencias Gerenciales” y “Gestión Administrativa”.

La encuesta N° 01, en relación a Competencias Gerenciales fue construida de acuerdo a la Operacionalización de variables, con un total de 17 ítems en base a tres dimensiones: competencias cognitivas, interpersonales y técnicas con 6, 4 y 7 ítems para cada una respectivamente, y cuya medición empleada es la escala de Likert, considerando cinco categorías que son: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, no preciso, de acuerdo, muy de acuerdo.

La encuesta N° 02, en relación con Gestión Administrativa, de la misma manera fue construida en base a la Operacionalización de variables con un total de 14 ítems en base a tres dimensiones: planificación, ejecución y Evaluación y control con 6, 4 y 4 ítems para cada una respectivamente, y cuya medición empleada es la escala de Likert, considerando cinco categorías que son: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, no preciso, de acuerdo, muy de acuerdo.

2.9. Confiabilidad

La prueba de confiabilidad de los instrumentos de investigación demostró la consistencia de los resultados, esto significa que si usamos más de una vez los instrumentos al mismo elemento obtendríamos resultados iguales. Para validar los instrumentos de investigación se utilizó el Alfa de Cronbach que permitió demostrar aquello.

La escala para demostrar el coeficiente de confiabilidad es como sigue:

Tabla 6
Interpretación del coeficiente de confiabilidad

| Rango | | | Interpretación |
|-------|---|------|------------------------|
| -1 | a | 0 | No es confiable |
| 0.001 | a | 0.49 | Baja confiabilidad |
| 0.5 | a | 0.75 | Moderada confiabilidad |
| 0.76 | a | 0.89 | Fuerte confiabilidad |
| 0.9 | a | 1 | Alta confiabilidad |

Fuente: Base de datos

El procedimiento para demostrar la confiabilidad consistió en una prueba piloto aplicada a una muestra de 20 docentes de la población sujeta de investigación quienes fueron seleccionados al azar y se les aplicó los instrumentos

de recojo de datos. A tales datos recogidos se le aplicó el paquete estadístico SPSS (Statistic Package of Social Sciences) versión 20.0.

Para la variable competencias gerenciales los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7
Casos prueba piloto confiabilidad de la variable competencias gerenciales

| Resumen del procesamiento de los casos | | | |
|---|------------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válidos | 20 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 8
Confiabilidad Alfa de Cronbach

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,921 | 18 |

El resultado para la variable competencias gerenciales es 0.921, que es mayor al mínimo aceptable que debe ser a partir de 0.76, por lo tanto, el instrumento de recojo de datos es fiable y se puede aplicar a la muestra seleccionada.

Asimismo, para la variable gestión administrativa se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 9
Casos prueba piloto confiabilidad de la variable gestión administrativa

| Resumen del procesamiento de los casos | | | |
|---|------------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válidos | 20 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 10
Confiabilidad Alfa de Cronbach

| Estadísticos de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,960 | 15 |

El resultado para la variable gestión administrativa es 0.960, que es mayor al mínimo aceptable que debe ser a partir de 0.76, por lo tanto, el instrumento de recojo de datos es fiable y se puede aplicar a la muestra seleccionada.

2.10. Métodos de análisis de datos

En primer lugar se procedió a encuestar a la muestra seleccionada que estuvo conformada por 112 docentes de las siguientes instituciones educativas:

Primera: I.E.I. Estados Unidos de la UGEL 04 Red 27 de Comas.

Segunda: I.E. Peruano Suizo de la UGEL 04 Red 27 de Comas.

Tercera: I.E. 3082 Señor de los Milagros de la UGEL 04 Red 27 de Comas.

En sesiones de 10 minutos aproximadamente se les aplicó las encuestas durante 08 días hábiles, con el propósito de recoger datos acerca de las variables de investigación.

Los datos fueron tabulados en una hoja de cálculo de excel, para finalmente ser analizados a través del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) versión 20.0 y poder obtener los resultados pertinentes del estudio, los cuales son mostrados mediante tablas y figuras y su respectiva interpretación y descripción y de acuerdo con los objetivos de investigación formulados.

La contrastación de la hipótesis principal se llevó a cabo a través de 03 hipótesis específicas. Para esto, se realizó la correlación de variables correspondiente entre la variable independiente y la variable dependiente así como

sus respectivas dimensiones. Por tratarse de variables de naturaleza cualitativa utilizamos pruebas no paramétricas para el análisis estadístico: Rho de Spearman.

2.11.Aspectos éticos

En el presente trabajo de investigación ha sido muy cuidadoso en el enfoque y orientación de los datos recogidos, puesto que no es un trabajo de auditoria de la gestión educativa sino de diagnóstico que permita identificar fortalezas y debilidades en las competencias y gestión de los directores de las instituciones educativas para proponer acciones de mejora hacia el logro de sus objetivos.

No obstante, frente a la realidad de posibles problemas éticos, se han establecido 03 directrices de ética para la presente investigación:

Primero: Durante todas las etapas de la investigación, no pueden haber intenciones del investigador para obtener algún beneficio político, provecho personal, manipulación de resultados para obtener algún beneficio, manipulación de alguna de las conclusiones, incluso ocultar resultados relevantes encontrados.

Segundo: No ocasionar perjuicios a colegas de profesión y otros autores mediante plagio en modalidades como presentar como propio un trabajo de investigación de otro colega, utilizar fragmentos o citas de textos ajenos y no citarlos.

Tercero: Utilizar datos falsos durante la investigación con el propósito de confirmar hipótesis intencionalmente y conseguir reputación.

III. Resultados

3.1. Descripción de las Variables de Estudio

A continuación se muestran los resultados estadísticos de las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas, Lima 2016. Dicha información se muestra a través de tablas de frecuencia y porcentajes, gráficos de barra así como sus niveles y rangos respectivos.

Tabla 11
Niveles de la variable competencias gerenciales de los directores

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Carece de competencias | 1 | 0,89 | 0,89 | 0,89 |
| Escasas competencias | 19 | 16,96 | 16,96 | 16,96 |
| Válidos Adecuadas competencias | 57 | 50,89 | 50,89 | 50,89 |
| Óptimas competencias | 35 | 31,25 | 31,25 | 31,25 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos

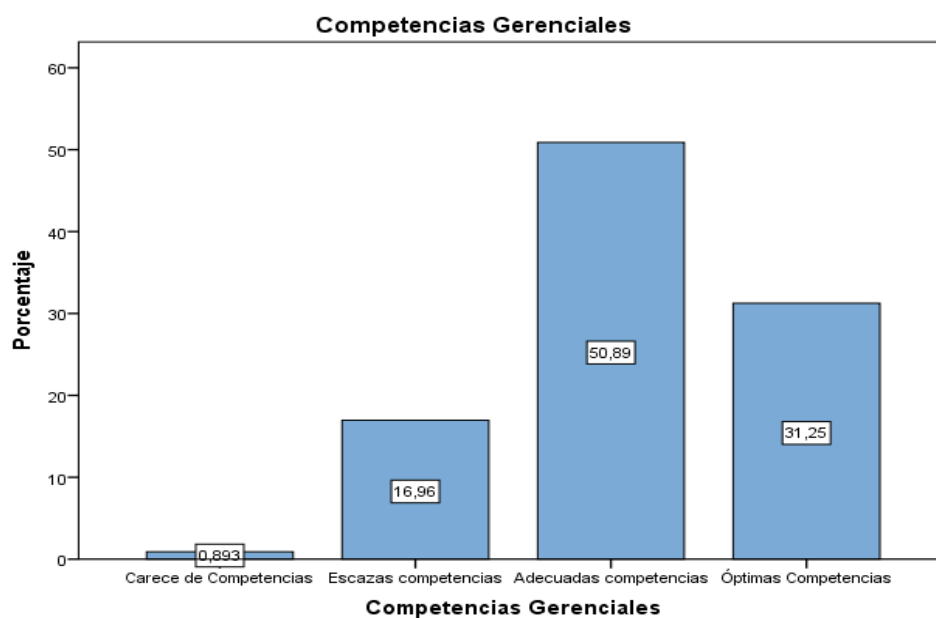


Figura 1. Niveles de la variable competencias gerenciales de los directores.

En la tabla 12 y figura 2, se muestra que el 50.89% de las personas percibe que los directores realizan una “buena gestión” y un 4.46% percibe una “gestión eficiente”, suma que en conjunto representa el 55.35% que tiene una percepción favorable. Cabe resaltar que existe un porcentaje significativo (44.64%) que aún tiene una percepción poco favorable en la gestión administrativa de sus instituciones educativas.

3.2. Contrastación de la Hipótesis

Hipótesis General

H₁ Existe relación entre las competencias gerenciales de los directores de los colegios y la gestión administrativa en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

H₀ No existe relación entre las competencias gerenciales de los directores de los colegios y la gestión administrativa en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Tabla 13
Coeficiente de correlación de Spearman. Variables: Competencias gerenciales y gestión administrativa

| | | | C.GERENC | G.EDUC |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|----------|--------|
| Rho de Spearman | Competencias Gerenciales | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,826** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 112 | 112 |
| | Gestión | Coeficiente de correlación | ,826** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 112 | 112 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se concluye que con el valor del coeficiente de correlación de “0,826” es una correlación directa, porque es mayor que cero, y como la significancia tiene el valor “0,00”, y éste es menor a “0,05”, se determina que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que indica: Existe relación entre las competencias gerenciales de los directores de los colegios y la gestión administrativa en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27

del Distrito de Comas.

Hipótesis específica 1

H₁ Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la planificación en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

H₀ No existe relación entre las competencias gerenciales del director y la planificación en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Tabla 14
Coeficiente de correlación. Variable: Competencias gerenciales y planificación

| | | C.GEREN | PLANIF |
|-----------------|--------------------------|------------------|---------|
| | | C | |
| Rho de Spearman | Competencias Gerenciales | 1,000 | ,800** |
| | | Sig. (bilateral) | . ,000 |
| | | N | 112 112 |
| | Planificación | ,800** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 . |
| | | N | 112 112 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se concluye que con el valor de correlación de “0,800” es una correlación directa, porque es mayor que cero, y como la significancia tiene el valor “0,00”, y éste es menor a “0,05”, se determina que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que indica: Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la planificación en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Hipótesis específica 2

H₂ Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la ejecución de planes en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Ho No existe relación entre las competencias gerenciales del director y la ejecución de planes en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Tabla 15
Coeficiente de correlación. Variables competencias gerenciales y dimensión ejecución

| | | C.GEREN C | EJEC |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|--------|
| Rho de Spearman | Competencias Gerenciales | Coeficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,695** |
| | | N | ,000 |
| | | | 112 |
| Ejecución | | Coeficiente de correlación | ,695** |
| | | Sig. (bilateral) | 1,000 |
| | | N | ,000 |
| | | | 112 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se concluye que con el valor de correlación de “0,695” es una correlación directa, porque es mayor que cero, y como la significancia tiene el valor “0,00”, y éste es menor a “0,05”, se determina que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que indica: Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la ejecución de planes en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Hipótesis específica 3

H₃ Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la evaluación y control de los resultados en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Ho No existe relación entre las competencias gerenciales del director y la evaluación y control de los resultados en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

Tabla 16
 Coeficiente de correlación. Variable: Competencias gerenciales y dimensión evaluación y control

| | | | C.GERENC | EVAL.CONTR |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|----------|------------|
| Rho de Spearman | Competencias Gerenciales | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,738** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | Evaluación y Control | N | 112 | 112 |
| | | Coeficiente de correlación | ,738** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 112 | 112 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se concluye que con el valor de correlación de “0,738” es una correlación directa, porque es mayor que cero, y como la significancia tiene el valor “0,00”, y éste es menor a “0,05”, se determina que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación que indica: Existe relación entre las competencias gerenciales del director y la evaluación y control de los resultados en las instituciones educativas seleccionadas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas.

IV. Discusión

A continuación se detallan los resultados de la investigación:

En primer lugar debemos considerar que el propósito de la presente investigación es determinar la relación entre las competencias gerenciales de los directores y la gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL 04, Red 27 del distrito de Comas, de Lima 2016.

Este objetivo se ha logrado al obtener resultados de la correlación Rho de Spearman 0.826 y $p= 0,000$; demostrando que hay coherencia en las afirmaciones que las competencias gerenciales de los directores de las instituciones educativas y la gestión administrativa son dependientes junto con sus respectivas dimensiones. En ese sentido, se genera discusión que permita llegar a conclusiones en materia de gestión educativa.

Dentro de los niveles y rangos establecidos para las variables de estudio, se halló lo siguiente:

Aproximadamente el 80% de los encuestados percibe que los directores de las instituciones a las que pertenecen tienen las competencias para dirigirlos lo cual es una situación importante ya que podríamos deducir que el 80% de los encuestados confía en las capacidades de sus directores al mando. Sin embargo, como ya se dijo, esto es la percepción de los encuestados, porque si comparamos con los resultados del estudio realizado en la ciudad de Chiclayo por Díaz Castillo y Delgado Leyva en el 2014, llegaron a hallar la carencia de herramientas técnicas en los directores, como la carencia de grados y títulos, carencia de estudios de post grado y pocos años de experiencia. Esto hace suponer que dado que la percepción es un proceso psicológico influenciado por elementos externos como las experiencias previas del individuo, la crianza, el entorno social, la cultura y las creencias, dicha percepción de competencias adecuadas de los directores de la UGEL 04, tiene un fuerte componente psicológico que hay que analizar con cuidado. Ya en el 2016, Angulo Ynga halló en su estudio realizado en Lambayeque que las competencias directivas y el clima laboral existente (relaciones interpersonales del equipo de trabajo) no están relacionadas significativamente, es decir que la una no ejerce mayor influencia que la otra, por lo tanto, la valoración

de las competencias de los directores podría estar influenciada por el nivel de cercanía y afinidad de quien lo percibe.

Sin embargo, cuando analizamos la variable gestión administrativa, se halló una percepción polarizada entre los encuestados, ya que existe sólo un 54% que percibe la gestión de sus directores como buena y eficiente, pero por otro lado, un 46% de los encuestados no tiene esa misma percepción.

Podríamos interpretar que los directores no obstante son percibidos con las competencias necesarias para dirigir a sus instituciones, no están proyectando resultados favorables durante su gestión que es lo que perciben los integrantes de sus respectivos equipos. Dichos resultados se hacen evidentes mediante el uso y manejo de las diversas herramientas e instrumentos de gestión, cuyos indicadores están comprendidos en la dimensión de competencias técnicas y que es la menos favorecida en la percepción de los docentes encuestados.

Es evidente, que la valoración de la gestión administrativa del director tiene un componente más real y objetivo que son los resultados de dicha gestión, los cuales se pueden ver y medir a través de indicadores de gestión. Es en base a ello, que los encuestados muestran dicha polarización en sus respuestas de la gestión administrativa. Podríamos interpretar en este caso, componentes de ideologías políticas o afinidades del mismo tipo que hacen que los individuos tomen posición definida en base al sentido de pertenencia a grupos. De ahí las características del resultado.

En la dimensión Planificación, el presente estudio halló que existe relación directa que asocia a esta dimensión con la variable competencias gerenciales, en tres instituciones educativas correspondientes a la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas, Lima 2016. Este objetivo se logró demostrando los resultados de correlación de Rho de Spearman 0,800 y $p= 0,000$; siendo los indicadores de esta dimensión: ámbito institucional, ámbito administrativo, ámbito pedagógico.

Dado que la planificación es el punto inicial de toda gestión, ya que en ella se establecen los objetivos y estrategias a implementar, el rumbo de la gestión, el horizonte y destino a donde llegar, es imprescindible que quien dirige la

organización posea las capacidades suficientes para poder diseñar los planes de la organización.

En la dimensión Ejecución, el presente estudio encontró relación directa entre la dimensión y la variable independiente en las mismas instituciones educativas. El objetivo se logró demostrando los resultados de correlación de Rho de Spearman 0,695 y $p= 0,000$; siendo los indicadores de esta dimensión: Establecimiento de estrategias, acciones de monitoreo y seguimiento, conformación de equipos de trabajo y acciones de monitoreo.

La etapa dentro del proceso administrativo establece luego de tener claro los objetivos, poner en marcha a todo el equipo en pos de lograrlos. Es aquí donde entran a tallar las capacidades de quien dirige para poder organizar los recursos de todo tipo en la organización y echarlo a andar teniendo en cuenta los plazos, dificultades y relaciones con el entorno.

En la dimensión Evaluación y Control, este estudio encontró de la misma forma, relación directa entre la dimensión mencionada y la variable Independiente, en las mismas instituciones educativas. El objetivo se logró demostrando los resultados de correlación de Rho de Spearman 0,738 y $p= 0,000$; siendo los indicadores de esta dimensión: Determinación de indicadores de desempeño (KPI), control del gasto, retroalimentación y mejora continua.

Finalmente, el éxito de toda gestión se mide en función a los resultados obtenidos. Para esto, es preciso haber definido durante la etapa de planificación los indicadores claves de gestión (KPI) a partir de los cuales vamos a llevar el control de la gestión mientras dure, y a partir de cuales vamos a medir resultados e implementar luego de la retroalimentación respectiva, acciones de mejora institucional.

V. Conclusiones

- Primera: Existe correlación directa entre las variables independiente y dependiente “0,826”, con un valor de significancia de “0,00” por lo que podemos decir que a mejores competencias gerenciales mayor eficiencia en la gestión administrativa.
- Segunda El nivel de percepción de las competencias gerenciales de los directores es favorable por parte de su equipo de trabajo, sin embargo debemos analizar con cuidado el resultado considerando el fuerte componente psicológico de la percepción en relación con las experiencias previas, grados de afinidad de los encuestados, creencias y cultura.
- Tercera La percepción de la gestión administrativa de los directores por parte de su equipo de trabajo es más real y objetiva, dado que basa su análisis en los resultados que se perciben y se pueden medir, lo cual genera una polaridad en los resultados, porque los individuos pueden llegar a tomar posiciones marcadas en base a ideologías políticas u otras que los hacen tomar posiciones definidas en base a su sentido de pertenencia.
- Cuarta: Existe correlación directa entre la dimensión planificación y la variable competencias gerenciales de los directores con un valor de correlación de “0,800” y un valor de significancia de “0,00”, por lo tanto, a mayores competencias gerenciales más eficientes es la planificación para la gestión administrativa.
- Quinta: Existe correlación directa entre la dimensión ejecución y la variable competencias gerenciales de los directores con un

valor de correlación de “0,695” y un valor de significancia de “0,00”, por lo que a mayores competencias gerenciales más eficiente es la ejecución de los planes.

Sexta:

Existe relación directa entre la dimensión evaluación y control con la variable competencias gerenciales de los directores con un valor de correlación de “0,738” y un valor de significancia de “0,00”, por lo que a mayores competencias gerenciales más eficiente es la evaluación y control de la gestión administrativa.

VI. Recomendaciones

- Primera: Generar un nuevo campo de formación educativa estandarizada y especializada en la gerencia educativa a fin de desarrollar capacidades para el manejo de herramientas de gestión aplicadas a la educación para los futuros directores educativos.
- Segunda: Diseñar programas de capacitación en gerencia educativa dirigidos al personal actual que conduce dichas instituciones con el fin de incrementar la eficiencia de su gestión administrativa.
- Tercera: Desarrollar capacidades en el manejo de herramientas administrativas de gestión educativa como cronogramas, presupuestos, tableros de mando integrales, matrices de análisis, etc.
- Cuarta: Desarrollar capacidades para la determinación de indicadores de clave de gestión (Key Performance Indicators – KPI), a fin de contar elementos de control y evaluación de resultados.
- Quinta: Implementar estrategias para la mejora continua basadas en herramientas de retroalimentación de gestión y políticas participativas del personal de la institución.
- Sexta: Promover el desarrollo de capacidades de liderazgo para poder trabajar con las personas que integran el equipo a fin de poder lograr los objetivos y alcanzar las metas, por lo tanto se sugiere desarrollar programas de capacitación en liderazgo y coach gerencial al personal que conduce las instituciones educativas.

VII. Referencias bibliográficas

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina*. Santiago, Chile.
- Castro, F., & Marchant, L. (2005). Primer Seminario. *Actualizaciones para el desarrollo de Organizaciones en Viña del Mar*, 62 - 67.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ta. Edición. Sao Paulo.
- Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*. Primera edición. Barcelona. España.: Editorial Sudamericana.
- Gutierrez Tobar, E. (2011). *Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes*. Bogotá DC: ECOE ediciones.
- Harold Koontz, H. W. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. 12va. edición-. Mexico DF: Mc. Graw Hill Interamericana editores SA de CV.
- Hernandez, R., Fernandez , C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraww-Hill Interamericana.
- Katz, R. L. (enero-febrero 1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 32 - 42.
- MINEDU. (2014). *Marco Curricular Nacional. Propuesta para el diálogo*. Segunda versión. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: MINEDU.
- UNESCO, R. e. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: MINEDU.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Alvarado, O. (2002). *Gestión Educativa. Instrumentos*. Lima, Perú
- Cano, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla S.A.

- Aristimuño M (2004). Metodología para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal docente adscrito al Departamento de Organización y Gerencia de la UNEG. Trabajo Especial de grado para optar al Título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos.
- Argûelles, A. y Gonczi, A. (2001). Educación y Capacitación Basadas en Normas de Competencia: Una Perspectiva Internacional. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Argudelo, S. (2002) Alianza entre formación y competencia. CINTERFOR, Montevideo. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Duarte, E (2004). Formación y perfeccionamiento del profesor como docente en la Universidad Panamericana. Campus Guadalajara. Disponible en: <http://www.unav.es/fyl/tesisjaeng.htm>
- Gallego B., R. (2003). Competencias Cognoscitivas. Colombia: Cooperativa Magisterio.
- González M.. (2004) La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. En Universidad 2004. 4ta Convención Internacional de Educación Superior. La Habana, 1ro al 5 de febrero de 2004 [CD-ROM]
- Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). ¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.
- Martínez,F, Peñalver,A y Salamanca,J. (S/F) GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO. Disponible www.auiop.org/archivos/gestionconocimiento.pdf
- Morin, E. (2005) Introducción al Pensamiento Complejo. (M. Pakman, trad.) Barcelona: Gedisa, S.A. 8va reimpresión. Trabajo original publicado en 1990.

Pasek, E (2002). Modelo Teórico para comprender/explicar la Formación de Investigadores. UNESER. Volumen 3, Año3, Enero-julio 2002.

Decanato de Postgrado.

Rakowsky, C. (1995). "Contrapunto: Policy, Research and the Role of the State", en: Contrapunto. EE.UU.: State University of New York Press

Romero, J. (2004). El nuevo gerente venezolano. Editorial OPSU. Venezuela

Thompson Klein, J (2004). Interdisciplinarity and complexity: An evolving relationship. Emergence: Complexity and organization,6,(special Double Issue. Nos 1-2), 2-10

VIII. Anexos

8.1. ANEXO 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2014-II, aula 412 B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Competencias gerenciales y Gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04. Lima, 2016**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma
Apellidos y nombre:

Firma
Apellidos y nombre:

D.N.I:

D.N.I:

8.2. ANEXO 2-A DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE

Variable:

Competencias Gerenciales:

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales, técnicos relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales interpersonales relacionados con la actitud).

(Castro & Marchant, 2005, p. 65)

DIMENSIONES DE LA VARIABLE

Dimensión 1

Capacidades Cognitivas:

Son las que le permiten al gerente conocer, comprender y dirigir la organización de acuerdo con los objetivos previstos, identificando necesidades y problemas organizacionales, analizando y resolviendo dichos problemas, tomando decisiones bajo condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizando datos e información del mercado y de la propia empresa, incorporando nuevas ideas y conocimientos a la empresa, diseñando nuevos procesos, innovando productos o servicios, etc.

Dimensión 2

Capacidades Interpersonales:

Son aquellas fundamentales para las habilidades adquiridas a lo largo de su vida social, son aprendidas y desarrolladas a través de la experiencia social, son básicas y necesarias para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes escenarios y circunstancias.

Dimensión 3

Capacidades Técnicas:

Son las relacionadas laboralmente con destrezas para la gestión, y son procesos aprendidos a través de la formación regular y la experiencia en la conducción de organizaciones. Son las competencias con las que un gerente o ejecutivo dirige una organización, es decir, la aplicación de procesos de administración basados en la función de planificar, organizar, dirigir y controlar de acuerdo con el enfoque neoclásico de la administración, y en el cual lo primordial es el logro de resultados y la toma de decisiones, sustentado en la Administración por Objetivos (APO).

8.3. ANEXO 2-B DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE

Variable:**Gestión Administrativa:**

Es la conducción racional de actividades en toda forma de organizaciones; planeando, organizando, dirigiendo y controlando todas las actividades. Por tanto, sin ella no habría condiciones para que las organizaciones existan, lo que la hace imprescindible para el éxito". (Chiavenato, 1994, p. 01).

DIMENSIONES DE LAS VARIABLES**Dimensión 1****Planificación:**

Proceso por el cual se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

Dimensión 2**Ejecución:**

Proceso por el cual se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

Dimensión 3**Evaluación y Control:**

Es el periodo de prueba para verificar el correcto funcionamiento de los planes. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados y, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora.

8.4. ANEXO 3-A

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES

| Dimensiones | indicadores | ítems | Niveles o rangos |
|-----------------------------|---|--|---|
| Capacidades Cognitivas | Realización del estudio de mercado. | 1. Guía los procedimientos a seguir para la realización del estudio de mercado antes del Plan. | Escala de Likert: Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) No preciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo (0) |
| | | 2. Analiza los resultados del estudio de mercado y promueve la actualización de los contenidos educativos ofrecidos. | |
| | Utilización de herramientas de gestión. | 3. Utiliza las herramientas de gestión tales como Plan estratégico, planes operativos, cronogramas, presupuestos operativos, matriz FODA, empowerment, outsourcing y benchmarking. | |
| | | 4. Conoce el Proyecto Educativo Institucional y el rol de cada personal de la institución en la ejecución del mismo. | |
| | Elaboración del PEI y el Plan anual de trabajo. | 5. Elabora los presupuestos y planes de financiamiento de la institución para el cumplimiento de las actividades académicas. | |
| | | 6. Conoce las etapas en el proceso de planificación, selección y capacitación del personal del área académica. | |
| Capacidades interpersonales | Organización e Integración del personal. | 7. Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del | |

| | | |
|----------------------|---|--|
| | | personal. |
| | Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. | <p>8. Conformar equipos de trabajo para la elaboración de diseños de sesiones de clase, instrumentos de evaluación y otros.</p> <p>9. Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales.</p> |
| | Vínculo con Organizaciones sociales (Stakeholders). | 10. Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Stakeholders), para el beneficio mutuo. |
| | Proyección social. | 11. Compromete activamente a los dirigentes y padres de familia en el desarrollo de actividades hacia la comunidad. |
| | Elaboración de contenidos de proyección social | 12. Realiza cursos y charlas dirigidas a los padres de familia y comunidad en general. |
| Capacidades Técnicas | Uso de instrumentos de evaluación de la gestión. | <p>13. Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas y otros en la ejecución del presupuesto anual.</p> <p>14. Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño del personal docente.</p> <p>15. Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos.</p> <p>16. Promueve la aplicación de listas de cotejo durante, y encuestas después de la realización de actividades</p> |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | individuales o conjuntas en la comunidad. |
| Mecanismos de retroalimentación. | <ol style="list-style-type: none">17. Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias.18. Reúne al personal para evaluar el resultado de las actividades de proyección comunitaria. |

8.5. ANEXO 3-B

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA

| Dimensiones | indicadores | ítems | Niveles o rangos |
|---------------|---|---|---|
| Planificación | Ámbito Institucional | 1. Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | Escala de Likert: Siempre (4) Casi siempre (3) No preciso (2) Casi nunca (1) Nunca (0) |
| | | 2. Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | |
| | | 3. Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | |
| | Ámbito Administrativo | 4. Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | |
| | | 5. Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | |
| | | 6. Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | |
| Ejecución | Establecimiento de alianzas estratégicas. | 7. Busca constantemente convenios y alianzas estratégicas con instituciones que beneficien a la institución educativa. | |
| | | 8. Demuestra capacidad de negociación a la hora de suscribir los convenios con otras instituciones. | |
| | Acciones de monitoreo, | 9. Mide el desempeño | |

| | | |
|----------------------|--|---|
| | seguimiento. | de las prácticas pedagógicas de los docentes de manera clara y objetiva a través de instrumentos de gestión. |
| | Conformación de equipos de trabajo e integración del personal. | 10. Demuestra disciplina en el gasto y se ciñe a los planes y presupuestos. 11. Promueve el trabajo en equipo antes que el trabajo individual. |
| Evaluación y control | Determinas los indicadores del desempeño (KPI) | 12. Define claramente los indicadores de gestión con los que medirá nuestro desempeño y los comunica al todo el personal. |
| | Control del gasto | 13. Utiliza estados financieros como el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance General para los informes anuales de su gestión. |
| | Retroalimentación y mejora continua. | 14. Organiza un comité permanente para la gestión del buzón de sugerencias de la institución. 15. Establece estrategias para el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas para la evaluación de la gestión. |

8.6. Anexo 4-A
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Capacidades cognitivas | | | | | | | |
| 1 | Guía los procedimientos a seguir para la realización del estudio de mercado antes del Plan. | | | | | | | |
| 2 | Analiza los resultados del estudio de mercado y promueve la actualización de los contenidos educativos ofrecidos. | | | | | | | |
| 3 | Utiliza las herramientas de gestión tales como Plan estratégico, planes operativos, cronogramas, presupuestos operativos, matriz FODA, empowerment, outsourcing y benchmarking. | | | | | | | |
| 4 | Conoce el Proyecto Educativo Institucional y el rol de cada personal de la institución en la ejecución del mismo. | | | | | | | |
| 5 | Elabora los presupuestos y planes de financiamiento de la institución para el cumplimiento de las actividades académicas. | | | | | | | |
| 6 | Conoce las etapas en el proceso de planificación, selección y capacitación del personal del área académica. | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Capacidades interpersonales. | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del personal. | | | | | | | |
| 8 | Conforma equipos de trabajo para la elaboración de diseños de sesiones de clase, instrumentos de evaluación y otros. | | | | | | | |
| 9 | Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales. | | | | | | | |
| 10 | Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Stakeholders), para el beneficio mutuo. | | | | | | | |
| 11 | Compromete activamente a los dirigentes y padres de familia en el desarrollo de actividades hacia la comunidad. | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Capacidades técnicas | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 12 | Realiza cursos y charlas dirigidas a los padres de familia y comunidad en general. | | | | | | | |
| 13 | Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas y otros en la ejecución del presupuesto anual. | | | | | | | |
| 14 | Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | del personal docente. | | | | | | | |
| 15 | Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos. | | | | | | | |
| 16 | Promueve la aplicación de listas de cotejo durante, y encuestas después de la realización de actividades individuales o conjuntas en la comunidad. | | | | | | | |
| 17 | Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias. | | | | | | | |
| 18 | Reúne al personal para evaluar el resultado de las actividades de proyección comunitaria. | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

.....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador:

DNI:.....

Especialidad del evaluador:.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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

8.7. Anexo 4-B
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Planificación | | | | | | | |
| 1 | Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | | | |
| 2 | Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | | | |
| 3 | Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | | | | | | | |
| 4 | Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | | | |
| 5 | Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | | | |
| 6 | Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Ejecución | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Busca constantemente convenios y alianzas estratégicas con instituciones que benefician a la institución educativa. | | | | | | | |
| 8 | Demuestra capacidad de negociación a la hora de suscribir los convenios con otras instituciones. | | | | | | | |
| 9 | Mide el desempeño de las prácticas pedagógicas de los docentes de manera clara y objetiva a través de instrumentos de gestión. | | | | | | | |
| 10 | Demuestra disciplina en el gasto y se ciñe a los planes y presupuestos. | | | | | | | |
| 11 | Promueve el trabajo en equipo antes que el trabajo individual. | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Evaluación y Control | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 12 | Define claramente los indicadores de gestión con los que medirá nuestro desempeño y los comunica al todo el personal. | | | | | | | |
| 13 | Utiliza estados financieros como el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance General para los informes anuales de su gestión. | | | | | | | |
| 14 | Organiza un comité permanente para la gestión del buzón de sugerencias de la institución. | | | | | | | |
| 15 | Establece estrategias para el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas para la evaluación de la gestión. | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

.....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador:

DNI:.....

Especialidad del
evaluador:.....

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ **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

8.8. Anexo 5

Instrumento para la identificación de Competencias Gerenciales de los Directores

INSTRUCCIONES: La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad identificar las Competencias Gerenciales de los Directores de las instituciones educativas a fin de proponer áreas de mejoras, tomando en cuenta tres dominios básicos. Indique en qué nivel está usted de acuerdo con el desarrollo de cada una de las siguientes competencias gerenciales. Todas las preguntas de opción múltiple están basadas en una escala de cinco puntos, siendo “4” el nivel más alto y “0” la que describe una competencia no desarrollada. Por favor, seleccione la opción que representa mejor su experiencia.

| | | | |
|-------------------------|--|------|--|
| Edad | | Sexo | |
| Cargo en la institución | | | |

Agradecemos de antemano su tiempo dedicado a llenar la presente encuesta. Los resultados serán utilizados como insumos para focalizar objetivos en el programa de fortalecimiento de competencias gerenciales en los Directores de las instituciones educativas.

Fecha: | |

| VARIABLE: COMPETENCIAS GERENCIALES | NIVEL ALCANZADO | | | | |
|--|-----------------|----------------|--------------|------------------|-------------|
| | Nunca (0) | Casi nunca (1) | Indeciso (2) | Casi siempre (3) | Siempre (4) |
| I. Capacidades Cognitivas | | | | | |
| 1. Guía los procedimientos a seguir para la realización del estudio de mercado antes del Plan. | | | | | |
| 2. Analiza los resultados del estudio de mercado y promueve la actualización de los contenidos educativos ofrecidos. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 3. Utiliza las herramientas de gestión tales como Plan estratégico, planes operativos, cronogramas, presupuestos operativos, matriz FODA, empowerment, outsourcing y benchmarking. | | | | | |
| 4. Conoce el Proyecto Educativo Institucional y el rol de cada personal de la institución en la ejecución del mismo. | | | | | |
| 5. Elabora los presupuestos y planes de financiamiento de la institución para el cumplimiento de las actividades académicas. | | | | | |
| 6. Conoce las etapas en el proceso de planificación, selección y capacitación del personal del área académica. | | | | | |
| II. Capacidades Interpersonales | | | | | |
| 7. Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del personal. | | | | | |
| 8. Conformar equipos de trabajo para la elaboración de diseños de sesiones de clase, instrumentos de evaluación y otros. | | | | | |
| 9. Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales. | | | | | |
| 10. Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Stakeholders), para el beneficio mutuo. | | | | | |
| 11. Compromete activamente a los dirigentes y padres de familia en el desarrollo de actividades hacia la comunidad. | | | | | |
| III. Capacidades Técnicas | | | | | |
| 12. Realiza cursos y charlas dirigidas a los padres de familia y comunidad en general. | | | | | |
| 13. Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas y otros en la ejecución del presupuesto anual. | | | | | |
| 14. Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño del personal docente. | | | | | |
| 15. Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos. | | | | | |
| 16. Promueve la aplicación de listas de cotejo durante, y encuestas después de la realización de actividades individuales o conjuntas en la comunidad. | | | | | |
| 17. Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias. | | | | | |
| 18. Reúne al personal para evaluar el resultado de las actividades de proyección comunitaria. | | | | | |

Muchas gracias por su participación.

8.9. Anexo 6

Instrumento para la identificación del nivel de Gestión Administrativa

INSTRUCCIONES: La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad identificar el nivel de gestión administrativa de los Directores a fin de implementar mejoras, tomando en cuenta tres dominios básicos. Indique en qué nivel está usted de acuerdo con el desarrollo de cada una de las siguientes competencias para la gestión educativa. Todas las preguntas de opción múltiple están basadas en una escala de cinco puntos, siendo “4” el nivel más alto y “0” la que describe una competencia no desarrollada. Por favor, seleccione la opción que representa mejor su experiencia.

| | | | |
|-------------------------|--|------|--|
| Edad | | Sexo | |
| Cargo en la institución | | | |

Agradecemos de antemano su tiempo dedicado a llenar la presente encuesta. Los resultados serán utilizados como insumos para focalizar objetivos en el programa de fortalecimiento de competencias para la Gestión Educativa de los Directores.

Fecha: | |

| VARIABLE: GESTIÓN EDUCATIVA | NIVEL ALCANZADO | | | | |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------|
| | Nunca (0) | Casi nunca (1) | Indeciso (2) | Casi siempre (3) | Siempre (4) |
| I. PLANIFICACIÓN | | | | | |
| 1. Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | |
| 2. Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 3. Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | | | | | |
| 4. Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | |
| 5. Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | |
| 6. Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | |
| II. EJECUCIÓN | | | | | |
| 7. Busca constantemente convenios y alianzas estratégicas con instituciones que beneficien a la institución educativa. | | | | | |
| 8. Demuestra capacidad de negociación a la hora de suscribir los convenios con otras instituciones. | | | | | |
| 9. Mide el desempeño de las prácticas pedagógicas de los docentes de manera clara y objetiva a través de instrumentos de gestión. | | | | | |
| 10. Demuestra disciplina en el gasto y se ciñe a los planes y presupuestos. | | | | | |
| 11. Promueve el trabajo en equipo antes que el trabajo individual. | | | | | |
| III. EVALUACIÓN Y CONTROL | | | | | |
| 12. Define claramente los indicadores de gestión con los que medirá nuestro desempeño y los comunica al todo el personal. | | | | | |
| 13. Utiliza estados financieros como el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance General para los informes anuales de su gestión. | | | | | |
| 14. Organiza un comité permanente para la gestión del buzón de sugerencias de la institución. | | | | | |
| 15. Establece estrategias para el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas para la evaluación de la gestión. | | | | | |

Muchas gracias por su participación.

Base de datos del instrumento que mide competencias gerenciales de los directores.

| SUJETO | EDAD | SEXO | COMPETENCIAS GERENCIALES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|------|------|--------------------------|----|----|----|----|----|------------------------------|----|----|-----|-----|-----|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | COMPETENCIAS COGNITIVAS | | | | | | COMPETENCIAS INTERPERSONALES | | | | | | COMPETENCIAS TÉCNICAS | | | | | |
| | | | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 |
| 1 | 58 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 53 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 47 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 40 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 63 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 58 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | 49 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8 | 50 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 9 | 34 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 10 | 48 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 |
| 11 | 46 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 12 | 49 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 13 | 38 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14 | 54 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 0 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 4 | 1 | 0 | 3 |
| 15 | 55 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | 44 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 17 | 50 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 49 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 19 | 54 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 37 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 21 | 36 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 22 | 61 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | 52 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | 59 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 2 | 0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 25 | 38 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 |
| 26 | 36 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 27 | 59 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 47 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 29 | 49 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 30 | 48 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 43 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 32 | 46 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | 49 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 34 | 30 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 35 | 54 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 36 | 52 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 37 | 53 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 45 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 39 | 52 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 40 | 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 41 | 50 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 42 | 46 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 43 | 49 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 44 | 50 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 45 | 40 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 0 |
| 46 | 60 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 47 | 45 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 48 | 50 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 49 | 53 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 50 | 46 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 50 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 52 | 40 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| 53 | 54 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 51 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 55 | 50 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 56 | 45 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 57 | 39 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 58 | 61 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 59 | 58 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 60 | 35 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 61 | 48 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | | 4 | | 3 | 2 | 3 | | 4 | | | 3 |
| 62 | 58 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 63 | 54 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| 64 | 42 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 65 | 59 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 66 | 57 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 67 | 39 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 68 | 39 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 69 | 51 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 70 | 54 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 71 | 52 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 72 | 49 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 73 | 53 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| 74 | 61 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 75 | 55 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 76 | 45 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 77 | 40 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 78 | 60 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 79 | 53 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 4 | |
| 80 | 50 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 81 | 55 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 4 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| 82 | 32 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | |
| 83 | 58 | 2 | 1 | 0 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| 84 | 36 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | |
| 85 | 59 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 86 | 56 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | |
| 87 | 42 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 88 | 52 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | |
| 89 | 48 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | |
| 90 | 39 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 91 | 49 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 92 | 45 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 93 | 44 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | |
| 94 | 51 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| 95 | 47 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| 96 | 54 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 97 | 55 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | |
| 98 | 52 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 99 | 43 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 100 | 48 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | |
| 101 | 39 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | |
| 102 | 54 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 103 | 51 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| 104 | 51 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| 105 | 52 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 106 | 51 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 107 | 49 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 108 | 56 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 109 | 40 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 110 | 42 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 111 | 43 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 112 | 49 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |

Base de datos del instrumento que mide Gestión Administrativa.

| GESTIÓN EDUCATIVA | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|
| SUJETO | PLANIFICACIÓN | | | | | | EJECUCIÓN | | | | | EVALUACIÓN Y CONTROL | | | |
| | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 | p31 | p32 | p33 |
| 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 7 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 9 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 11 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 13 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 24 | 3 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 0 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 0 | 3 |
| 26 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 28 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 30 | 0 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| 31 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 32 | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 33 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 35 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 36 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 |
| 37 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 38 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| 39 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 40 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 0 | 0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 |
| 45 | 4 | 4 | 0 | 0 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 46 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 49 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 53 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 54 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 56 | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| 57 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 61 | 3 | 4 | 3 | 3 | | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | | | |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 63 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | |
| 64 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 65 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 66 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 67 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 69 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 70 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 71 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 72 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 73 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 75 | 0 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 76 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 78 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 79 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 4 |
| 80 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 81 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 82 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 83 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 84 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 85 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 86 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 87 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 88 | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| 89 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 90 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 91 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 92 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 93 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 95 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 4 | 3 | 2 | 0 | 4 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 96 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 97 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 1 |
| 98 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 99 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 100 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 101 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 102 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 103 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 104 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 105 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 106 | 1 | | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 107 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 108 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 109 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 110 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 111 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 112 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Totales parciales de los datos recogidos.

| SUJETO | Competencias Gerenciales | | | | Gestión Educativa del PEI | | | |
|--------|--------------------------|----|----|--------|---------------------------|----|----|--------|
| | D1 | D2 | D3 | Total1 | D1 | D2 | D3 | Total2 |
| 1 | 22 | 17 | 24 | 63 | 22 | 19 | 16 | 57 |
| 2 | 17 | 18 | 26 | 61 | 17 | 11 | 10 | 38 |
| 3 | 15 | 19 | 23 | 57 | 10 | 10 | 7 | 27 |
| 4 | 23 | 15 | 22 | 60 | 21 | 17 | 11 | 49 |
| 5 | 21 | 19 | 25 | 65 | 23 | 17 | 14 | 54 |
| 6 | 24 | 20 | 27 | 71 | 24 | 20 | 15 | 59 |
| 7 | 15 | 11 | 24 | 50 | 10 | 0 | 4 | 14 |
| 8 | 23 | 19 | 26 | 68 | 21 | 17 | 14 | 52 |
| 9 | 21 | 19 | 26 | 66 | 22 | 18 | 13 | 53 |
| 10 | 13 | 10 | 11 | 34 | 8 | 13 | 10 | 31 |
| 11 | 12 | 15 | 18 | 45 | 14 | 7 | 6 | 27 |
| 12 | 20 | 19 | 24 | 63 | 19 | 19 | 14 | 52 |
| 13 | 10 | 13 | 9 | 32 | 10 | 9 | 4 | 23 |
| 14 | 15 | 15 | 12 | 42 | 12 | 11 | 6 | 29 |
| 15 | 19 | 15 | 24 | 58 | 19 | 11 | 12 | 42 |
| 16 | 21 | 19 | 23 | 63 | 23 | 15 | 14 | 52 |
| 17 | 21 | 15 | 23 | 59 | 21 | 16 | 13 | 50 |
| 18 | 19 | 18 | 24 | 61 | 21 | 19 | 14 | 54 |
| 19 | 23 | 20 | 28 | 71 | 24 | 20 | 16 | 60 |
| 20 | 18 | 15 | 22 | 55 | 18 | 18 | 11 | 47 |
| 21 | 21 | 17 | 25 | 63 | 22 | 18 | 14 | 54 |
| 22 | 16 | 12 | 22 | 50 | 15 | 8 | 8 | 31 |

| | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 23 | 9 | 10 | 13 | 32 | 9 | 10 | 3 | 22 |
| 24 | 21 | 14 | 18 | 53 | 16 | 14 | 15 | 45 |
| 25 | 22 | 13 | 23 | 58 | 12 | 16 | 11 | 39 |
| 26 | 2 | 12 | 18 | 32 | 7 | 4 | 2 | 13 |
| 27 | 17 | 8 | 24 | 49 | 17 | 10 | 4 | 31 |
| 28 | 9 | 7 | 8 | 24 | 11 | 7 | 6 | 24 |
| 29 | 18 | 8 | 19 | 45 | 16 | 16 | 8 | 40 |
| 30 | 21 | 16 | 23 | 60 | 14 | 15 | 5 | 34 |
| 31 | 12 | 14 | 15 | 41 | 12 | 14 | 12 | 38 |
| 32 | 6 | 10 | 3 | 19 | 11 | 7 | 2 | 20 |
| 33 | 15 | 13 | 19 | 47 | 14 | 13 | 8 | 35 |
| 34 | 19 | 13 | 16 | 48 | 19 | 14 | 6 | 39 |
| 35 | 11 | 14 | 16 | 41 | 13 | 13 | 5 | 31 |
| 36 | 13 | 5 | 15 | 33 | 18 | 7 | 8 | 33 |
| 37 | 17 | 14 | 21 | 52 | 16 | 13 | 6 | 35 |
| 38 | 16 | 15 | 8 | 39 | 8 | 12 | 5 | 25 |
| 39 | 18 | 15 | 15 | 48 | 15 | 16 | 9 | 40 |
| 40 | 14 | 14 | 15 | 43 | 12 | 15 | 11 | 38 |
| 41 | 18 | 15 | 20 | 53 | 17 | 16 | 12 | 45 |
| 42 | 20 | 17 | 25 | 62 | 14 | 11 | 15 | 40 |
| 43 | 24 | 17 | 24 | 65 | 17 | 11 | 16 | 44 |
| 44 | 11 | 16 | 17 | 44 | 12 | 13 | 5 | 30 |
| 45 | 14 | 17 | 13 | 44 | 15 | 13 | 6 | 34 |
| 46 | 12 | 10 | 14 | 36 | 10 | 11 | 8 | 29 |
| 47 | 15 | 16 | 19 | 50 | 16 | 8 | 6 | 30 |
| 48 | 18 | 14 | 19 | 51 | 17 | 16 | 8 | 41 |
| 49 | 23 | 17 | 19 | 59 | 16 | 13 | 15 | 44 |
| 50 | 13 | 16 | 18 | 47 | 16 | 14 | 7 | 37 |

| | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 51 | 23 | 19 | 24 | 66 | 23 | 19 | 14 | 56 |
| 52 | 15 | 16 | 22 | 53 | 19 | 18 | 15 | 52 |
| 53 | 14 | 13 | 22 | 49 | 10 | 13 | 9 | 32 |
| 54 | 17 | 14 | 22 | 53 | 14 | 14 | 8 | 36 |
| 55 | 12 | 17 | 17 | 46 | 14 | 14 | 8 | 36 |
| 56 | 9 | 9 | 10 | 28 | 11 | 7 | 6 | 24 |
| 57 | 19 | 14 | 21 | 54 | 18 | 16 | 12 | 46 |
| 58 | 23 | 19 | 26 | 68 | 22 | 17 | 15 | 54 |
| 59 | 23 | 17 | 25 | 65 | 18 | 18 | 16 | 52 |
| 60 | 21 | 17 | 24 | 62 | 21 | 18 | 15 | 54 |
| 61 | 19 | 10 | 12 | 41 | 16 | 14 | 2 | 32 |
| 62 | 9 | 7 | 10 | 26 | 15 | 14 | 4 | 33 |
| 63 | 7 | 5 | 8 | 20 | 5 | 2 | 2 | 9 |
| 64 | 12 | 10 | 12 | 34 | 9 | 8 | 4 | 21 |
| 65 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 66 | 13 | 13 | 21 | 47 | 16 | 12 | 10 | 38 |
| 67 | 15 | 11 | 10 | 36 | 14 | 10 | 11 | 35 |
| 68 | 10 | 7 | 9 | 26 | 15 | 15 | 6 | 36 |
| 69 | 13 | 14 | 17 | 44 | 14 | 8 | 7 | 29 |
| 70 | 15 | 13 | 19 | 47 | 14 | 13 | 9 | 36 |
| 71 | 11 | 16 | 17 | 44 | 13 | 13 | 9 | 35 |
| 72 | 9 | 9 | 10 | 28 | 10 | 8 | 7 | 25 |
| 73 | 16 | 16 | 22 | 54 | 19 | 17 | 13 | 49 |
| 74 | 18 | 15 | 20 | 53 | 18 | 18 | 11 | 47 |
| 75 | 12 | 17 | 22 | 51 | 14 | 15 | 11 | 40 |
| 76 | 17 | 15 | 21 | 53 | 15 | 15 | 12 | 42 |
| 77 | 18 | 13 | 19 | 50 | 16 | 13 | 9 | 38 |
| 78 | 13 | 12 | 18 | 43 | 10 | 11 | 8 | 29 |

| | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 79 | 19 | 16 | 24 | 59 | 20 | 19 | 12 | 51 |
| 80 | 19 | 19 | 23 | 61 | 22 | 16 | 12 | 50 |
| 81 | 6 | 10 | 6 | 22 | 5 | 4 | 2 | 11 |
| 82 | 11 | 13 | 15 | 39 | 13 | 12 | 11 | 36 |
| 83 | 14 | 11 | 13 | 38 | 8 | 8 | 0 | 16 |
| 84 | 16 | 15 | 15 | 46 | 16 | 13 | 10 | 39 |
| 85 | 22 | 17 | 25 | 64 | 19 | 18 | 12 | 49 |
| 86 | 14 | 12 | 13 | 39 | 8 | 9 | 8 | 25 |
| 87 | 14 | 16 | 16 | 46 | 18 | 13 | 14 | 45 |
| 88 | 11 | 13 | 9 | 33 | 12 | 8 | 5 | 25 |
| 89 | 14 | 13 | 19 | 46 | 18 | 17 | 11 | 46 |
| 90 | 24 | 14 | 21 | 59 | 20 | 16 | 12 | 48 |
| 91 | 23 | 13 | 24 | 60 | 20 | 17 | 13 | 50 |
| 92 | 20 | 13 | 17 | 50 | 19 | 12 | 7 | 38 |
| 93 | 8 | 10 | 14 | 32 | 10 | 6 | 2 | 18 |
| 94 | 18 | 13 | 19 | 50 | 18 | 16 | 10 | 44 |
| 95 | 17 | 10 | 8 | 35 | 7 | 13 | 1 | 21 |
| 96 | 14 | 13 | 20 | 47 | 19 | 14 | 11 | 44 |
| 97 | 22 | 19 | 20 | 61 | 20 | 18 | 9 | 47 |
| 98 | 12 | 10 | 16 | 38 | 12 | 8 | 5 | 25 |
| 99 | 13 | 17 | 17 | 47 | 17 | 12 | 13 | 42 |
| 100 | 15 | 11 | 12 | 38 | 7 | 8 | 5 | 20 |
| 101 | 16 | 11 | 16 | 43 | 18 | 17 | 12 | 47 |
| 102 | 17 | 15 | 18 | 50 | 19 | 19 | 12 | 50 |
| 103 | 22 | 19 | 20 | 61 | 19 | 18 | 12 | 49 |
| 104 | 16 | 16 | 11 | 43 | 15 | 14 | 8 | 37 |
| 105 | 18 | 15 | 18 | 51 | 19 | 19 | 12 | 50 |
| 106 | 13 | 15 | 17 | 45 | 11 | 13 | 12 | 36 |

| | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 107 | 15 | 12 | 12 | 39 | 8 | 11 | 5 | 24 |
| 108 | 23 | 19 | 25 | 67 | 23 | 19 | 14 | 56 |
| 109 | 20 | 18 | 20 | 58 | 18 | 18 | 9 | 45 |
| 110 | 18 | 17 | 19 | 54 | 21 | 15 | 12 | 48 |
| 111 | 24 | 15 | 23 | 62 | 24 | 7 | 0 | 31 |
| 112 | 13 | 17 | 16 | 46 | 20 | 13 | 13 | 46 |

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES

| | |
|------------------------------|--|
| Nombre | Instrumento que mide competencias gerenciales de los directores. |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el perfil gerencial de los directores mediante la identificación de sus capacidades cognitivas para la gestión. • Identificar el perfil gerencial de los directores mediante la identificación de sus capacidades interpersonales para la gestión. • Identificar el perfil gerencial de los directores mediante la identificación de sus capacidades técnicas para la gestión. |
| Autor | <p>Universidad Autónoma de Santo Domingo. Dirección de investigaciones científicas y tecnológicas. Programa de fortalecimiento de competencias para la investigación.</p> |
| Adaptación | Br. José Antonio Alvarez Pejerrey |
| Duración | 10 minutos |
| Sujetos de aplicación | <p>Docentes del nivel primaria y secundaria de las instituciones educativas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I.E.I. Estados Unidos • I.E. Peruano suizo • I.E. 3082 Señor de los Milagros |
| Técnica | Test |
| Puntuación y escala | <p>Instrumento: Escala de Lickert Puntuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> (0) Muy en desacuerdo (1) en desacuerdo (2) no preciso (3) de acuerdo (4) Muy de acuerdo <p>Escala: (0-18): Carece de competencias (19-36): Escasas competencias (37-54): Adecuadas competencias (55-72): Óptimas competencias</p> |
| Variable | Competencias gerenciales |
| Dimensiones | <p>Capacidades Cognitivas Capacidades Interpersonales Capacidades Técnicas</p> |

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| | |
|------------------------------|---|
| Nombre | Instrumento que mide gestión administrativa en las instituciones educativas. |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la realización de las funciones de la administración en los directores mediante acciones de planificación. • Identificar la realización de las funciones de la administración de los directores mediante acciones de ejecución de planes. • Identificar la realización de las funciones de la administración de los directores mediante acciones de evaluación y control de resultados. |
| Autor | Universidad Autónoma de Santo Domingo. Dirección de investigaciones científicas y tecnológicas. Programa de fortalecimiento de competencias para la investigación. |
| Adaptación | Br. José Antonio Alvarez Pejerrey |
| Duración | 10 minutos |
| Sujetos de aplicación | Docentes del nivel primaria y secundaria de las instituciones educativas de la UGEL 04 Red 27 del distrito de Comas: <ul style="list-style-type: none"> • I.E.I. Estados Unidos • I.E. Peruano suizo • I.E. 3082 Señor de los Milagros |
| Técnica | Test |
| Puntuación y escala | Instrumento: Escala de Lickert Puntuación: <ul style="list-style-type: none"> (5) Muy en desacuerdo (6) en desacuerdo (7) no preciso (8) de acuerdo (9) Muy de acuerdo Escala: (0-15): Gestión deficiente (16-30): Gestión regular (31-45): Buena Gestión (46-60): Gestión eficiente |
| Variable | Gestión Administrativa |
| Dimensiones | Planificación Ejecución Evaluación y control |

PERMISO DE LOS COLEGIOS SELECCIONADOS



Comas, 22 de noviembre del 2016

OFICIO N° 114-2016 -D-I.E. N° 3082 "SEÑOR DE LOS MILAGROS"

Señor

Dr. Carlos VENTURO ORBEGOSO
DIRECTOR DE LA ESCUEA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL LIMA NORTE

ASUNTO : Da Respuesta

REF : Carta P. 1119 – 2016 EPG –UCV L

Me es grato dirigirme a Ud. para expresarle mi respetuoso saludo y a la vez comunicarle que en atención a del documento de la referencia Carta de presentación emitida por su institución se brindó las facilidades en la I.E. 3082 "Señor de los Milagros", para el desarrollo del Trabajo de Investigación "**Competencias gerenciales de los directores y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos del distrito de Comas de Lima, 2016**"; tesis que viene siendo desarrollada por el Sr. **José Antonio Alvarez Pejerrey** identificado con DNI N° **09882196** y código de matrícula N° **6000140801** perteneciente al Programa de **Maestría en Administración de la Educación**, de la Universidad César Vallejo.

Sin otro particular, se despide atentamente,




Lic. Rodrigo Héctor Navarro Porras
DIRECTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 11 de noviembre de 2016

Carta P. 1119 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Navarro Porras Rodrigo Hector

Director de la I.E. 3082 Señor de los Milagros

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **José Antonio Alvarez Pejerrey** identificado(a) con DNI N.º **09882196** y código de matrícula N.º **6000140801**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Competencias gerenciales de los directores y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos del distrito de Los Olivos de Lima, 2016."

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,

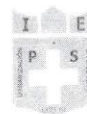


[Firma]
Lic. Rodrigo Héctor Navarro Porras
DIRECTOR



[Firma]
Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE *SGVM* Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1705 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2550



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Comas, 16 de noviembre del 2016

OFICIO N° 363 - 2016 - DIR. IE "PS" - UGEL N° 04 - COMAS

Señor

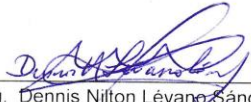
Dr. Carlos VENTURO ORBEGOSO
DIRECTOR DE LA ESCUEA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - FILIAL LIMA NORTE

ASUNTO : Da Respuesta
REF : Carta P. 1118 - 2016 EPG -UCV L

Me es grato dirigirme a Ud. para expresarle mi respetuoso saludo y a la vez comunicarle que en atención al documento de la referencia Carta de presentación emitida por su institución, se brindó las facilidades en la I.E Peruano Suizo, para el desarrollo del Trabajo de Investigación "**Competencias gerenciales de los directores y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos del distrito de Comas de Lima, 2016**"; tesis que viene siendo desarrollada por el Sr. **José Antonio Alvarez Pejerrey** identificado con DNI N° **09882196** y código de matrícula N° **6000140801** perteneciente al Programa de **Maestría en Administración de la Educación**, de la Universidad César Vallejo.

Sin otro particular, se despide atentamente,




Mg. Dennis Nilfon Lévano Sánchez
Director de la I.E Peruano Suizo



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 11 de noviembre de 2016

Carta P. 1118 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Levano Sanchez Dennis Nilton

Director de la I.E. Peruano Suizo

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **José Antonio Alvarez Pejerrey** identificado(a) con DNI N.º **09882196** y código de matrícula N.º **6000140801**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Competencias gerenciales de los directores y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos del distrito de Los Olivos de Lima, 2016."

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte



Revisado
14/11/2016

Dennis N. Levano Sanchez
DIRECTOR

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE *SGVM* Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx. 2650



“Año de la Consolidación del Mar de Grau”



Comas, 23 de noviembre del 2016

OFICIO N°548 - 2016 - D- I.E.I. “ESTADOS UNIDOS”

Señor

Dr. Carlos VENTURO ORBEGOSO
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL LIMA NORTE

ASUNTO : Da Respuesta
REF : Carta P. 1120 – 2016 EPG –UCV L

Me es grato dirigirme a Ud. para expresarle mi respetuoso saludo y a la vez comunicarle que en atención a del documento de la referencia Carta de presentación emitida por su institución se brindó las facilidades en la I.E.I. “Estados Unidos”, para el desarrollo del Trabajo de Investigación **“Competencias gerenciales de los directores y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos del distrito de Comas de Lima, 2016”**; tesis que viene siendo desarrollada por el Sr. **José Antonio Alvarez Pejerrey** identificado con DNI N° **09882196** y código de matrícula N° **6000140801** perteneciente al Programa de **Maestría en Administración de la Educación**, de la Universidad César Vallejo.

Sin otro particular, se despide atentamente,




Mg. Eulogio Anibal Enriquez Oliveros

Director de la I.E.I. “Estados Unidos”



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 11 de noviembre de 2016

Carta P. 1120 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Orlando Reynaldo Marcos Atuncar

Director de la I.E. Estados Unidos

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **José Antonio Alvarez Pejerrey** identificado(a) con DNI N.° **09882196** y código de matrícula N.° **6000140801**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Competencias gerenciales de los directores y gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos del distrito de Los Olivos de Lima, 2016."

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Pa
15/11/2016
Amador P.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE **SCVM** Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

JUICIO DE EXPERTOS PARA EL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Antonio Roberto Huadeca Urbina

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2014-II, aula 412 B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Competencias gerenciales y gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04. Lima, 2016**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I: 09882196

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I:

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Capacidades cognitivas Guía los procedimientos a seguir para la realización del estudio de mercado antes del Plan. | | | | | | | |
| 2 | Analiza los resultados del estudio de mercado y promueve la actualización de los contenidos educativos ofrecidos. | | | | | | | |
| 3 | Utiliza las herramientas de gestión tales como Plan estratégico, planes operativos, cronogramas, presupuestos operativos, matriz FODA, empowerment, outsourcing y benchmarking. | | | | | | | |
| 4 | Conoce el Proyecto Educativo Institucional y el rol de cada personal de la institución en la ejecución del mismo. | | | | | | | |
| 5 | Elabora los presupuestos y planes de financiamiento de la institución para el cumplimiento de las actividades académicas. | | | | | | | |
| 6 | Conoce las etapas en el proceso de planificación, selección y capacitación del personal del área académica. | | | | | | | |
| 7 | DIMENSIÓN 2: Capacidades interpersonales. Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del personal. | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | Conforma equipos de trabajo para la elaboración de diseños de sesiones de clase, instrumentos de evaluación y otros. | | | | | | | |
| 9 | Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales. | | | | | | | |
| 10 | Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Stakeholders), para el beneficio mutuo. | | | | | | | |
| 11 | Compromete activamente a los dirigentes y padres de familia en el desarrollo de actividades hacia la comunidad. | | | | | | | |
| 12 | DIMENSIÓN 3: Capacidades técnicas Realiza cursos y charlas dirigidas a los padres de familia y comunidad en general. | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 14 | Y otros en la ejecución del presupuesto anual. Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño del personal docente. | | | | | | | | |
| 15 | Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos. | | | | | | | | |
| 16 | Promueve la aplicación de listas de cotejo durante, y encuestas después de la realización de actividades individuales o conjuntas en la comunidad. | | | | | | | | |
| 17 | Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias. | | | | | | | | |
| 18 | Reúne al personal para evaluar el resultado de las actividades de proyección comunitaria. | | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []
de 11.....del 2016.

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Huachaca Urbina...Antonio Roberto*
 DNI: *08865380*

Especialidad del evaluador: *MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA*

[Firma manuscrita]



Antonio Huachaca Urbina

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ 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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Planificación Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | | | |
| 2 | Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | | | |
| 3 | Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | | | | | | | |
| 4 | Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | | | |
| 5 | Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | | | |
| 6 | Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | | | |
| 7 | DIMENSIÓN 2: Ejecución Busca constantemente convenios y alianzas estratégicas con instituciones que beneficien a la institución educativa. | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | Demuestra capacidad de negociación a la hora de suscribir los convenios con otras instituciones. | | | | | | | |
| 9 | Mide el desempeño de las prácticas pedagógicas de los docentes de manera clara y objetiva a través de instrumentos de gestión. | | | | | | | |
| 10 | Demuestra disciplina en el gasto y se ciñe a los planes y presupuestos. | | | | | | | |
| 11 | Promueve el trabajo en equipo antes que el trabajo individual. | | | | | | | |
| 12 | DIMENSIÓN 3: Evaluación y Control Define claramente los indicadores de gestión con los que medirá nuestro desempeño y los comunica al todo el personal. | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Utiliza estados financieros como el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance General para los informes anuales de su gestión. | | | | | | | |
| 14 | Organiza un comité permanente para la gestión del buzón de sugerencias de la institución. | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 15 | Establece estrategias para el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas para la evaluación de la gestión. | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

07 de 11 del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Huachaca Urbina Antonio Roberto*
 DNI: *8865380*

Especialidad del evaluador: *MAESTRO en Docencia Universitaria*


Antonio Huachaca Urbina



¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ 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

ANEXO 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

Leonardo Erick Noblecilla Mirano

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2014-II, aula 412 B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.


El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Competencias Gerenciales de los Directores y Gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos de la UGEL 04, red 27 de Comas, Lima 2016**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


 Firma
 Apellidos y nombre:
 ALVAREZ PERREY JOSÉ A.
 D.N.I: 09882196

Firma
 Apellidos y nombre:
 D.N.I:

Anexo 4-A
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

| N° | DIMENSIONES / Items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Competencias cognitivas Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | | | |
| 2 | Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | | | |
| 3 | Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPIs. | | | | | | | |
| 4 | Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | | | |
| 5 | Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | | | |
| 6 | Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Competencias interpersonales. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 7 | Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del personal. | | | | | | | |
| 8 | Conforma equipos de trabajo para la elaboración de diseños de sesiones de clase, instrumentos de evaluación y otros. | | | | | | | |
| 9 | Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales. | | | | | | | |
| 10 | Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Stakeholders), para el beneficio mutuo. | | | | | | | |
| 11 | Compromete activamente a los dirigentes y padres de familia en el desarrollo de actividades hacia la comunidad. | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Competencias técnicas | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 12 | Realiza cursos y charlas dirigidos a los padres de familia y comunidad en general. | | | | | | | |
| 13 | Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas y otros en la ejecución del presupuesto anual. | | | | | | | |
| 14 | Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño del personal docente. | | | | | | | |
| 15 | Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos. | | | | | | | |
| 16 | Promueve la aplicación de listas de cotejo durante, y encuestas después de la realización de actividades individuales o conjuntas en la comunidad. | | | | | | | |
| 17 | Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias. | | | | | | | |
| 18 | Reúne al personal para evaluar el resultado de las actividades de proyección comunitaria. | | | | | | | |

Anexo 4-B
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

| Nº | DIMENSIONES / Items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Planificación Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | | | |
| 2 | Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | | | |
| 3 | Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | | | | | | | |
| 4 | Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | | | |
| 5 | Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | | | |
| 6 | Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | | | |
| 7 | DIMENSIÓN 2: Ejecución Busca constantemente convenios y alianzas estratégicas con instituciones que beneficien a la institución educativa. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 8 | Demuestra capacidad de negociación a la hora de suscribir los convenios con otras instituciones. | | | | | | | |
| 9 | Mide el desempeño de las prácticas pedagógicas de los docentes de manera clara y objetiva a través de instrumentos de gestión. | | | | | | | |
| 10 | Demuestra disciplina en el gasto y se cife a los planes y presupuestos. | | | | | | | |
| 11 | Promueve el trabajo en equipo antes que el trabajo individual. | | | | | | | |
| 12 | DIMENSIÓN 3: Evaluación y Control Define claramente los indicadores de gestión con los que medirá nuestro desempeño y los comunica al todo el personal. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 13 | Utiliza estados financieros como el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance General para los informes anuales de su gestión. | | | | | | | |
| 14 | Organiza un comité permanente para la gestión del buzón de sugerencias de la institución. | | | | | | | |
| 15 | Establece estrategias para el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas para la evaluación de la gestión. | | | | | | | |

ANEXO 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): ALBERTO TABOADA JIMENEZ

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2014-II, aula 412 B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.


El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Competencias Gerenciales de los Directores y Gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en los centros educativos de la UGEL 04, red 27 de Comas, Lima 2016**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


 Firma
 Apellidos y nombre:
ALVAREZ PETERREY JOSÉ A.
 D.N.I.: 09882196

 Firma
 Apellidos y nombre:

 D.N.I.:

Anexo 4-A
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

| N° | DIMENSIONES / Items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Competencias cognitivas Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | | | |
| 2 | Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | | | |
| 3 | Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | | | | | | | |
| 4 | Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | | | |
| 5 | Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | | | |
| 6 | Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | | | |
| 7 | DIMENSIÓN 2: Competencias interpersonales. Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del personal. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 8 | Conforma equipos de trabajo para la elaboración de diseños de sesiones de clase, instrumentos de evaluación y otros. | | | | | | | |
| 9 | Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales. | | | | | | | |
| 10 | Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Stakeholders), para el beneficio mutuo. | | | | | | | |
| 11 | Compromete activamente a los dirigentes y padres de familia en el desarrollo de actividades hacia la comunidad. | | | | | | | |
| 12 | DIMENSIÓN 3: Competencias técnicas Realiza cursos y charlas dirigidas a los padres de familia y comunidad en general. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 13 | Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas y otros en la ejecución del presupuesto anual. | | | | | | | |
| 14 | Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño del personal docente. | | | | | | | |
| 15 | Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos. | | | | | | | |
| 16 | Promueve la aplicación de listas de cotejo durante, y encuestas después de la realización de actividades individuales o conjuntas en la comunidad. | | | | | | | |
| 17 | Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias. | | | | | | | |
| 18 | Reúne al personal para evaluar el resultado de las actividades de proyección comunitaria. | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

.....de...Nov...del 20.16.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Taboada Jiménez, Alberto DNI: 09456173

Especialidad del evaluador: Matemáticas e Informática



¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ 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

Anexo 4-B
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

| Nº | DIMENSIONES / Items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Planificación Realiza un estudio de mercado antes de proponer cualquier servicio educativo de la institución. | | | | | | | |
| 2 | Analiza la información proporcionada por el estudio de mercado con todo el equipo de trabajo y luego toma decisiones | | | | | | | |
| 3 | Participa en la elaboración del PEI y la determinación de los indicadores de gestión comprendidos en las KPI's. | | | | | | | |
| 4 | Promueve los proyectos académicos generadores de ingresos propios cada año. | | | | | | | |
| 5 | Promueve la elaboración de planes de capacitación del personal. | | | | | | | |
| 6 | Promueve la revisión y actualización de contenidos académicos cada año. | | | | | | | |
| 7 | DIMENSIÓN 2: Ejecución Busca constantemente convenios y alianzas estratégicas con instituciones que beneficien a la institución educativa. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 8 | Demuestra capacidad de negociación a la hora de suscribir los convenios con otras instituciones. | | | | | | | |
| 9 | Mide el desempeño de las prácticas pedagógicas de los docentes de manera clara y objetiva a través de instrumentos de gestión. | | | | | | | |
| 10 | Demuestra disciplina en el gasto y se cife a los planes y presupuestos. | | | | | | | |
| 11 | Promueve el trabajo en equipo antes que el trabajo individual. | | | | | | | |
| 12 | DIMENSIÓN 3: Evaluación y Control Define claramente los indicadores de gestión con los que medirá nuestro desempeño y los comunica al todo el personal. | SI | No | SI | No | SI | No | |
| 13 | Utiliza estados financieros como el Estado de ganancias y Pérdidas y el Balance General para los informes anuales de su gestión. | | | | | | | |
| 14 | Organiza un comité permanente para la gestión del buzón de sugerencias de la institución. | | | | | | | |
| 15 | Establece estrategias para el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas para la evaluación de la gestión. | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

.....15.....de.....Nov.....del 20.16.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Tabares Jiménez, Alberto DNI: 09456173.....

Especialidad del evaluador: Matemáticas e Informática.....



¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ **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