



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencias gerenciales y gestión educativa en la
Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”,
Villa el Salvador, Lima, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

Maestra en gestión pública

AUTORA:

Br. Yanét Olinda Apaza Quispe

ASESOR:

M. Sc. Abner Chávez Leandro

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Dirección estratégica

PERÚ - 2017

Dra. Luzmila Garro Aburto
Presidente

Dr. Angel Salvatierra Melgar
Secretario

M. Sc. Abner Chávez Leandro
Vocal

Dedicatoria

A Dios, por ser mi energía y con su luz acompañarme durante mis años de estudio, dándome fortaleza y salud para cumplir mis objetivos, cuya fe me inspira en el logro de cada uno de mis constantes desafíos del ahora y del mañana.

A mis padres y hermanos por su amor, apoyo y comprensión en mi camino de investigadora, un paso más en mi vida profesional.

Agradecimiento

A mi asesor Abner Chávez Leandro por su paciencia, comprensión y enseñanza en esta investigación, a las personas que me apoyaron con sus palabras de aliento y motivación para no desmayar en el camino de esta acción de experiencia e intelecto para forjarme como Maestra en Gestión Pública.

Declaración de autoría

Yo, Yanét Olinda Apaza Quispe con DNI N° 09699069, discente de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Competencias Gerenciales y Gestión Educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017”, presentada para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión Pública, es de mi plena autoría.

Por tanto declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 27 de Mayo de 2017

Yanét Olinda Apaza Quispe
DNI N° 09699069

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Competencias Gerenciales y Gestión Educativa en la Institución Educativa República de Bolivia, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017”, con la finalidad de dar cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado de Maestra en Gestión Pública.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental transeccional, presenta dos variables de estudio, tiene como objetivo determinar la existencia de una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la institución educativa Perú - Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017.

El presente estudio se ha estructurado en siete capítulos, de acuerdo al esquema de investigación que presenta la universidad, estos capítulos son: Introducción, marco metodológico, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Esperando señores del jurado que la presente investigación cumpla con los parámetros establecidos por la Universidad César Vallejo y merezca su atención y aprobación.

Yanét O. Apaza Quispe

Índice

	Pág.
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	15
1.1. Antecedentes	18
1.1.1. Antecedentes internacionales	18
1.1.2. Antecedentes nacionales	19
1.2. Fundamentación científica	20
1.2.1. Fundamentación de las competencias gerenciales	21
1.2.2. Fundamentación de la gestión educativa	32
1.3. Justificación	39
1.3. Justificación teórica	39
1.3. Justificación práctica	39
1.3. Justificación metodológica	40
1.4. Problema	40
1.4.1. Problema general	41
1.4.2. Problemas específicos	41
1.5. Hipótesis	42
1.5.1. Hipótesis general	42
1.5.2. Hipótesis específicas	42
1.6. Objetivos	43
1.6.1. Objetivo General	43
1.6.2. Objetivos Específicos	43

II. Marco metodológico	Pág.
2.1. Variables	45
2.1.1. Competencias gerenciales	45
2.1.2. Gestión educativa	45
2.2. Operacionalización de variables	46
2.3. Metodología	47
2.4. Tipo de estudio	48
2.5. Diseño	48
2.6. Población, muestra y muestreo	49
2.6.1. Población	49
2.6.2. Muestra	50
2.6.3. Muestreo	50
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8. Métodos de análisis de datos	58
2.9. Aspectos éticos	59
III. Resultados	
3.1. Resultados descriptivos	61
3.1.1. Competencias gerenciales	61
3.1.2. Competencias gerenciales por dimensiones	62
3.1.3. Gestión educativa	64
3.1.4. Gestión educativa por dimensiones	65
3.2. Resultados correlacionales	67
3.2.1. Competencias gerenciales y gestión educativa	67
3.2.2. Competencias cognitivas y gestión educativa	68
3.2.3. Competencias procedimentales y gestión educativa	69
3.2.4. Competencias actitudinales y gestión educativa	70
IV. Discusión de resultados	73
V. Conclusiones	77
VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias bibliográficas	81

	Pág.
Apéndice	
Apéndice A	Artículo científico 87
Apéndice B	Carta de presentación de Tesis UCV. 99
Apéndice C	Carta de aceptación de la institución educativa 100
Apéndice D	Documentos para validación de instrumentos 101
Apéndice E	Matriz de consistencia 107
Apéndice F	Matriz de operacionalización de variables 109
Apéndice G	Instrumentos de medición de variables 110
Apéndice H	Resultados de fiabilidad de instrumentos 113
Apéndice I	Validación de instrumentos 115
Apéndice J	Base de datos de prueba piloto 127
Apéndice K	Base de datos de trabajo de investigación 129

Lista de tabla

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable competencias gerenciales	46
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión educativa	47
Tabla 3	Muestra censal de la I.E.T Perú-Birf “República de Bolivia”	51
Tabla 4	Cuadro de distribución de juicio de expertos	57
Tabla 5	Confiabilidad de las variables de estudio	57
Tabla 6	Distribución de frecuencias de la variable competencias gerenciales	61
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la variable competencias gerenciales por dimensiones	62
Tabla 8	Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa	64
Tabla 9	Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa por dimensiones	65
Tabla 10	Tabla de coeficientes de correlación según Bisquerra	67
Tabla 11	Prueba de correlación entre las variables competencias gerenciales y gestión educativa	68
Tabla 12	Prueba de correlación entre la dimensión competencias cognitivas y gestión educativa	69
Tabla 13	Prueba de correlación entre la dimensión competencias procedimentales y gestión educativa	70
Tabla 14	Prueba de correlación entre la dimensión competencias actitudinales y gestión educativa	71

Lista de figura

	Pág.
Figura 1. Dimensiones de las competencias gerenciales	24
Figura 2. Dimensiones de la gestión educativa	33
Figura 3. Niveles de la variable competencias gerenciales	61
Figura 4. Niveles de las dimensiones de la variable competencias gerenciales	63
Figura 5. Niveles de la variable gestión educativa	64
Figura 6. Niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa	66

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú - Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

La metodología empleada en la investigación, fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, debido a que establece relación entre dos variables: competencias gerenciales y gestión educativa, diseño no experimental – transeccional. El contraste de hipótesis se realizó mediante la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, se elaboró dos instrumentos basados en cada una de las variables estudiadas, los cuales estuvieron dirigidos al personal directivo, jerárquicos, administrativos y docentes como muestra censal. Un cuestionario para medir las competencias gerenciales, que consta de 30 ítems y mide las dimensiones: cognitivas, procedimentales y actitudinales; otro cuestionario para medir la gestión educativa, que consta de 30 ítems y mide las dimensiones: pedagógica, institucional, comunitaria y administrativa. Ambos han sido validados mediante juicio de expertos y presentan un adecuado nivel de confiabilidad: 0,914 y 0,922 respectivamente.

Los resultados demuestran que existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú – Birf “República de Bolivia”. Esta correlación alcanzo un 0,869, por lo tanto, se establece que a buen nivel de competencias gerenciales mayor calidad de la gestión educativa.

Palabras clave: Competencias gerenciales, Gestión educativa, competencias cognitivas, competencias operativas, competencias actitudinales.

Abstract

The objective of the current investigation was to determine the relationship between the managerial competencies and education management at the educational institution Perú – Birf “República de Bolivia”, district of Villa el Salvador, Lima 2017.

The methodology of the investigation was quantitative approach, descriptive-correlational rate, because it establishes a relationship between two variables: managerial competencies and education management, no experimental transectional design. The hypothesis test was performed using the statistical test correlative coefficient of Spearman, were elaborated two instruments based on each of the variables studied which were directed to managers, hierarchical, administrative and teachers as a census sample. A questionnaire to measure the managerial competencies, which consists of 30 items and measures the dimensions: pedagogical, institutional, community and administrative; another questionnaire to measure the education management, consisting of 30 items and measures the dimensions: cognitive, procedural and attitudinal. Both have been validated by expert judgment and have an adequate level of reliability: 0,914 and 0,922 respectively.

The results show that there is a direct relationship and significant between the managerial competencies and education management at the educational institution Perú – Birf “República de Bolivia”. This correlation was 0,869, consequently, it establishes that if the managerial competencies is good, the quality of the education management is better.

Keywords: Managerial competencies, education management, cognitive competences, operational competencies, attitudinal competencies.

I. Introducción

La educación como uno de los pilares fundamentales de nuestra sociedad, y por ende de la gestión pública, necesita estar dirigida por profesionales enmarcados en una formación de competencias gerenciales directivas, las cuales orientarán los procesos pedagógicos en las escuelas, con una adecuada planificación, organización, dirección, evaluación y control, lo cual se concretará en resultados de escuelas eficientes, por ello se busca demostrar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión educativa, en el marco de una gestión pública de calidad que tenga como resultado la formación de ciudadanos bien formados para el futuro y desarrollo de nuestro país.

Nuestra actual sociedad demanda la práctica en competencias gerenciales como respuesta a un mundo competitivo que brinde soluciones inmediatas a los diversos problemas que se presentan in situ en la escuela, haciendo uso de conocimientos, procedimientos y actitudes acordes a los lineamientos del Ministerio de Educación y en articulación con la comunidad, en aras de una gestión de calidad aceptable, tales como: manejo de normas técnicas, orientación de los procesos pedagógicos, manejo de tecnologías de la información y comunicación, organización institucional, trabajo en equipo, negociación de conflictos, iniciativa y comunicación entre otros lo que replicará en una gestión educativa de calidad en lo pedagógico, institucional, comunitario y administrativa, tales como: diagnóstico de estudiantes, ritmos de aprendizaje, marco curricular nacional, mapa de progreso y registro anecdótico, sesiones, evaluación, infraestructura, conectividad, articulación comunitaria, y manejo administrativo.

Sin embargo se puede apreciar que el sistema educativo nacional presenta un gran contraste con las diversas dificultades en infraestructura, desarrollo docente, disciplina escolar, nuestro país no ha garantizado la oportuna administración educativa, por ello los resultados deficientes en aprendizaje escolar. La falta de inducciones profesionales de los recursos humanos, así como el manejo de materiales educativos, y otros vacíos en la organización del sistema educativo, son señalados como las causas más evidentes de la ineficiencia de nuestro sistema de educación, lo cual se agrava especialmente cuando se

observa altas tasas de desnutrición, falta de acompañamiento familiar, familias disfuncionales y pérdida de valores.

La falta de planificación de parte de los directivos, y la convocatoria de participación de su personal dan como resultado no tener una visión institucional compartida que se manifiesten en la ejecución de competencias gerenciales eficientes.

Específicamente en el caso de la UGEL 01 cono sur, del distrito de Villa el Salvador durante el año 2015, los nuevos cambios en encargaturas directivas están en proceso de lograr competencias gerenciales de acuerdo al manual del desempeño directivo que está en construcción, sin embargo no se consideran algunas competencias gerenciales practicadas en el ámbito administrativo.

En nuestro país, las Instituciones Educativas cuentan con un personal gerencial o gestores educativos que son nombrados de acuerdo a una evaluación por proceso y no por resultados, sujetos a políticas de turno desde el Ministerio de Educación, limitando la eficiencia administrativa y organizacional en la prestación de servicios a la comunidad educativa.

No existe un número importante de investigaciones que acreditan el estudio de las competencias gerenciales directivas en escuelas. Como resultado de los aportes tanto de la investigación psicológica y la investigación gerencial administrativa es que surgió el problema de investigación consistente en describir las competencias gerenciales, estando en pleno proceso de encargatura de directores por tres años, siendo el 2017, su tercer año de experiencia directriz.

La realidad nos demuestra que muchos directores al tener que sobrellevar el cargo administrativo, se han visto envueltos en la confusión de sus funciones de una verdadera transformación educativa que va más allá del cuidado físico de la institución, es un todo integral entre brindar un ambiente agradable para trabajar y la mística de la educación en sí, que es el proceso de enseñanza – aprendizaje y la mejora de cada uno de los factores que directamente se relaciona con ella, como parte del sistema educativo y semilla de la gestión pública, que tiene en sus manos a la sociedad del futuro.

Asimismo, los nuevos directivos carecen de ciertas competencias directivas que les permitan detectar oportunamente los elementos ambientales a ser

contrarrestados o, en su defecto, aprovechados; lo cual limita su relación eficaz con el entorno y su personal.

Sobre la base de los aspectos planteados, surge el presente estudio el cual pretende determinar si existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa República de Bolivia, en el distrito de Villa el Salvador, año 2017, con la finalidad de formular lineamientos acordes a la nueva gestión pública educativa, direccionando a la formación en competencias gerenciales de los directores y una mejora continua de su desempeño laboral, puesto que últimamente se han obtenido logros a nivel de las pruebas ECE, se ha ganado el bono escuela en el 2016, se está mejorando la infraestructura, lo cual a futuro nos permitirá iniciar los pasos de acreditación del SINEACE a través de su órgano operador IPEBA y de esta manera ser un referente de gestión en nuestro país.

Razón por la cual, a continuación se presenta la problemática en la institución que es objeto de estudio; las bases conceptuales relacionadas con las variables; los aspectos metodológicos; los resultados; así como las conclusiones y recomendaciones.

En cuanto al instrumento de medición de las competencias gerenciales y de la gestión educativa se ha usado como referencia: El marco del buen desempeño directivo, que establece los indicadores a utilizar en la gestión directriz de las escuelas y el buen manejo de los recursos; y a su vez el marco del buen desempeño docente, ambos manuales han sido utilizados como base de insumos adaptados de acuerdo al contexto, en la construcción de los instrumentos.

Esperando contribuir con un granito de arena en el estudio de la gestión pública a nivel educativo, sobre todo con quienes están llamados a administrar la gestión educativa y ejecutar el mandato ciudadano que es la máxima autoridad del país, les hago entrega de la presente investigación.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

La competencia gerencial y la gestión educativa forma un amplio y complejo conjunto, y se han realizado estudios sobre diversos aspectos, como se presenta a continuación:

Riffo (2014), investigó acerca de la *Gestión educativa y resultados académicos en escuelas municipales*, para obtener el grado de doctor en educación y sociedad, en la universidad autónoma de Barcelona, presenta un enfoque cuantitativo, utilizó una muestra de 51 establecimientos que representan el 24,2 % de una población de 211 establecimientos educativos, tuvo como objetivo conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar SACGE y de la Ley de subvención escolar preferencial, SEP, medidos en los resultados del Simce de 4° básico en establecimientos municipales entre los años 2004 y 2012, empleo como metodología la investigación cuantitativa, no experimental descriptiva, de carácter correlacional. Llegó a la conclusión de la mejora de resultados, cuando se cuenta con recursos para financiar las acciones del plan educativo, lo que implica un cambio de paradigma en la conducción escolar, pasando desde un enfoque administrativo a uno de gestión escolar, centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

Iglesias (2013), en su tesis titulado *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011*, para obtener el grado de doctor en educación por la Universidad de Montemorelos de Medellín, Colombia tuvo como objetivo establecer la relación de la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín, en 2011, con la calidad institucional y la calidad de la gestión. En la investigación se administró un cuestionario de cinco escalas sumativas tipo Likert. Con una muestra de 448 directivos. La técnica estadística usada para la relación entre las variables fue la correlación canónica. Llegó a la conclusión de que la

calidad de la gestión y la calidad institucional tienen una relación altamente importante por ello es relevante considerar en primera instancia la formación de los directivos docentes en cuanto a sus competencias gerenciales para mantener niveles altos en dicha calidad y que estas sean replicadas en otras escuelas ya sean privadas o públicas.

Barba (2011), quien realizó la investigación sobre *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*, para obtener el grado de doctora en psicología en la Universidad Iberoamericana de México DF, planteó como objetivo realizar un diagnóstico de los requerimientos de competencias señalados por el mercado laboral en comparación con la oferta educativa del estado de Morelos, es una investigación de tipo exploratorio y descriptivo, usando métodos mixtos cualicuantitativos, cuestionarios, entrevistas, grupos de enfoque, posee una población de 3400 empresas, muestra de 45 empresas, población de 49 universidades del estado de Morelos, muestra de 6 directivos, seis profesores y 22 estudiantes, llegó a la conclusión de que la alta dirección, gerentes, estudiantes, directivos y profesores coinciden en que las competencias de trabajo en equipo y compromiso son vitales para el desarrollo laboral.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Díaz y Delgado (2014), en su tesis titulado *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio-formación*, para optar el grado de magister en Investigación Pedagógica en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú, se planteó como objetivo diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para la mejora de los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación. El tipo de investigación fue descriptivo propositivo, aplicó la técnica de la encuesta con un cuestionario validado estadísticamente para una muestra a 262 profesionales colaboradores entre directivos y profesores de educación básica de 19 instituciones educativas representativas de la ciudad de Chiclayo. Tiene como resultado la presentación de una propuesta teórica de la identificación

de las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas, seleccionando cinco criterios, los cuales son: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio y capacidad de comunicación.

Yábar (2013), en su estudio acerca de *La Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*, para optar el grado académico de magíster en educación con mención en gestión educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, buscó determinar la relación que existe entre la gestión educativa y práctica docente en la escuela Santa Isabel de Hungría del Cercado de Lima, con una muestra intacta del total de población de 44 docentes del nivel inicial primaria y secundaria, cuyo método de investigación es de tipo cuantitativo de nivel exploratorio, cuyos resultados corroboraron su objetivo en un 56,40 % de relación, recomienda también un monitoreo constante en la gestión, comunicación de resultados e incentivos a la mejora de la práctica docente.

Sorados (2010), investigó acerca de la *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, para optar el grado académico de magíster en educación con mención en Gestión Educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es un tipo de investigación básico, de diseño no experimental y de nivel descriptivo- correlacional, planteó como objetivo determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa. Aplicó una encuesta a una muestra intencional de 20 personas entre directores, docentes y trabajadores administrativos de tres escuelas representativas de Lima, Institución Educativa Teresa Gonzales de Fanning, Institución Educativa Melitón Carbajal e Institución Educativa Perú-Holanda, y concluyo que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009 con un 95% de probabilidad, siendo la dimensión pedagógica, la que más influencia tuvo en la calidad de la gestión educativa.

1.2. Fundamentación científica

El presente estudio se fundamenta en el marco teórico de los estudios realizados por diferentes autores tanto en las variables como en las dimensiones.

1.2.1. Fundamentación de las competencias gerenciales

Historia

Las competencias gerenciales tienen sus bases históricas, de esta manera “Robert Katz en su libro, identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales”. (Citado en Robbins, 2009, p.8). Así tenemos:

Aptitudes técnicas

Aptitudes humanas

Aptitudes conceptuales

Aptitudes técnicas

Las aptitudes técnicas son entendidas como la “habilidad para aplicar el conocimiento o experiencia especializados” (Robbins, 2009, p.8)

Son las que están relacionadas con el que hacer y para ello se necesita manejar y aplicar conocimiento o experiencia especializados. Es necesario entonces tener una preparación académica formal, para adquirir el conocimiento y la experticia especializada en su campo. Pero no todo se aprende en las escuelas de posgrado o diplomados u otras capacitaciones, entonces podemos afirmar que el conocimiento es teoría y práctica en el campo de acción. Lo que ahora lo consideramos en la dimensión de competencias procedimentales.

Aptitudes humanas

Las aptitudes humanas son entendidas como la “facilidad para trabajar, entender y motivar a otras personas, tanto en lo individual como en grupo”. (Robbins, 2009, p.9)

La habilidad para trabajar en equipo o individualmente con las personas, y el saber comprenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas, por ello las habilidades interpersonales son importantes en el trato directo con los colaboradores y sobre todo en el manejo de conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben poseer excelente comunicación, capacidad de alentar o motivar a su personal y delegar funciones cuando fuere necesario.

En relación a ello estas aptitudes humanas vendrían a ser lo que corresponde a las competencias actitudinales.

Aptitudes conceptuales

Las aptitudes conceptuales son entendidas como la “capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas”. (Robbins, 2009, p.9).

En otras palabras los gerentes de hoy deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas en la institución donde son gestores, estas funciones requieren aptitudes conceptuales, manejo de información que será necesaria para la toma de decisiones. En una institución se requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución o propuestas en consenso para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así tener una gestión negativa debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

Relacionando esta teoría acerca de las aptitudes conceptuales al presente estudio sería las competencias cognitivas de lo que estamos hablando.

Concepto de competencias gerenciales

Robbins, y DeCenzo, (2002) definieron las competencias gerenciales como un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente”. (p.14)

De esta manera los directivos se convierten en gerentes educativos y deben reunir los perfiles necesarios para la buena conducción de la escuela.

Así también lo señalaron Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p. 4) quienes definieron las competencias gerenciales como un “conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones”. En otras palabras los directivos tienen que tener un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para conducir la organización en forma efectiva.

Entonces decimos que las competencias gerenciales son una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un

gerente para ser eficaz y eficiente en su desempeño como gestor educativo y en una amplia variedad de labores gerenciales; sobre todo en un entorno organizacional tan complejo como es la escuela.

Estos ejemplos evidencian que un gerente educativo debe poseer una visión estratégica en su escuela, proyectándose hacia el futuro, con una serie de habilidades para el cambio hacia una escuela innovadora haciendo uso de las últimas novedades tecnológicas para el aprendizaje de sus discentes.

Estas teorías traen en consecuencia los nuevos modelos meritocráticos que implanta el MINEDU, puesto que la evaluación procura definir el grado de consistencia entre las exigencias del trabajo y los rasgos de una persona, con miras a establecer sus posibilidades de éxito en la gestión educativa.

Según Tobón (2005) las competencias se entienden como:

Los procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. (p.47)

Otro concepto se emitió por parte de Alles (2005), quien se refiere a las competencias como los rasgos de la personalidad que se convierten en comportamientos, que a su vez generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

De los conceptos precedentes, se deriva que la competencia guarda relación con habilidades personales e interpersonales que permiten a las personas ser competentes en la vida y en su espacio laboral. La competencia denota eficacia, eficiencia y efectividad, asociándose al rendimiento o desempeño en el puesto de

labores, y al éxito en la profesión u oficio de las personas, que conlleven a una gestión de calidad.

Dimensiones de las competencias gerenciales

Las competencias gerenciales tienen tres componentes:

Dimensión 1: Competencias cognitivas

Dimensión 2: Competencias procedimentales

Dimensión 3: Competencias actitudinales.

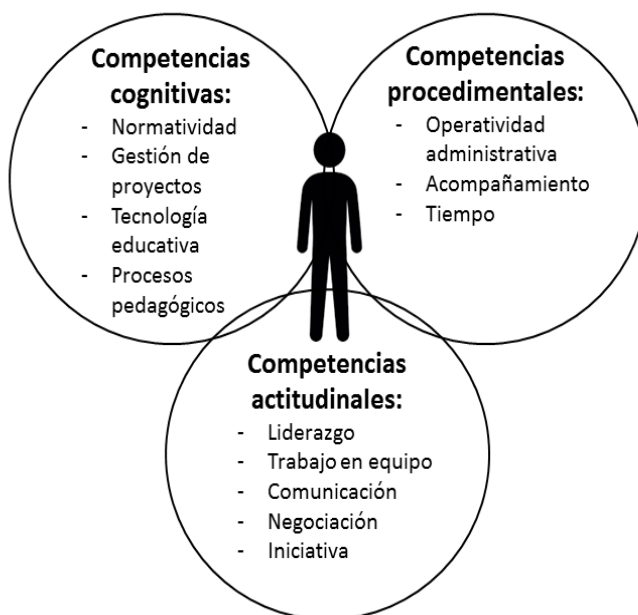


Figura 1. Dimensiones de las competencias gerenciales y sus indicadores.

Dimensión 1: Competencias cognitivas

Son las capacidades de la persona, donde demuestra acciones analíticas y críticas frente a situaciones problemáticas de la organización; se forma el conocimiento necesario y contrasta con la experiencia, para brindar una solución efectiva para esa casuística.

Afirma Sanz (2010) que “las competencias cognitivas sugeridas por la Unión Europea forman parte de la arquitectura mental del ser humano, integrada por los procesos que tienen como finalidad preferente comprender, evaluar y generar información, tomar decisiones y solucionar problemas.” (p.22)

Por otro lado “las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)”. (Alles, 2005, p.24)

En el campo cognitivo actual, se cuenta con las nuevas herramientas en las tecnologías de la información y de la comunicación, mediante la Internet. El progreso de tales tecnologías está influyendo sobre la gestión educativa de manera notable. En muchas escuelas se introdujeron con el objeto de ayudar en la gestión administrativa y de simplificar la burocracia de la tramitación de documentos, caso del sistema SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa) y el SIMON (Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Calidad del Servicio Educativo), entre otros. Las escuelas pueden utilizar la Internet y otros medios de modo más fácil que otras instituciones, para tener una conectividad en tiempo real y favorecer una comunicación fluida en la comunidad educativa.

El tema principal de la buena administración de la empresa educativa es el conocimiento, para el cumplimiento de los seis compromisos que propone el MINEDU (manual de gestión escolar, 2015):

- Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la IE.
- Compromiso 2: Retención anual e interanual de estudiantes en la IE.
- Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE.
- Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica de la Institución Educativa.
- Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.
- Compromiso 6: Instrumentos de gestión educativa: Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI).

En vista de ello queda en función de los gestores educativos tener conocimiento de ello y cumplir con estos compromisos para el logro de la calidad educativa.

Entre los indicadores seleccionados para el desarrollo de las competencias cognitivas que deben poseer los directivos de una escuela están:

Indicador 1: Normatividad.

Indicador 2: Gestión de proyectos

Indicador 3: Tecnología educativa

Indicador 4: Procesos pedagógicos

Indicador 1: Normatividad.

Este indicador nos indica que “la normatividad es un fenómeno social mediante el cual se regula el comportamiento de los individuos, en aras de procurar su convivencia” (Martínez, 2000, p.18)

Así también la Ley general de educación N° 28044 y sus modificatorias, que indica los fines de la educación, la articulación intersectorial, el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa en aras de la mejora continua y también todo gestor educativo debe de conocer el reglamento de educación básica regular, como también la normatividad que rige en cuanto al banco de proyectos que se formulan en el ministerio de economía y finanzas al cual se eleva el cuadro de necesidades para la propuesta en gestión pública, también tenemos la Ley N° 29230 para el impulso de obras públicas a través de obras por impuesto, Plan de Infraestructura Educativa y otros.

De acuerdo a lo mencionado el gestor educativo comprende y orienta el manejo adecuado de normas técnicas, emanadas del MINEDU.

Indicador 2: Gestión de proyectos.

“Podemos definir la Gestión de Proyectos como el proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de un proyecto nuevo en la empresa, y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados.”(Vértice .p.1)

Para tal efecto es necesario que el gestor educativo se encuentre fortalecido en esta capacidad para guiar la institución educativa hacia el éxito en la formación de los discentes en curso, de esta manera se consideraron de acuerdo al contexto, los siguientes ítems de medición:

Identifica problemas en la Institución Educativa.

Demuestra dominio sobre administración de la organización educativa.

Orienta las condiciones operativas que aseguren la visión y misión institucional.

Indicador 3: Tecnología educativa

La tecnología educativa “alude a un sistema en el cual los medios y las tecnologías que se usan en el proceso educativo son solo apoyos o componentes de una propuesta más compleja, pluridimensional” (Croi, 2006, p.91)

En torno a ello se menciona que el uso de tecnologías educativas es necesario, porque facilitan la conexión en espacio y tiempo. Como gestores educativos se debe estar a la vanguardia en el manejo de estas plataformas tecnológicas, que facilitan la gestión educativa.

De esta manera el gestor educativo orienta el manejo de TICS (Office, plataformas educativas, SIAGIE, Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa).

Indicador 4: Procesos pedagógicos.

“El proceso pedagógico es el conjunto de hechos, interacciones e intercambios que se producen en el proceso de enseñanza aprendizaje, dentro o fuera del aula” (D.S.N°013-2004 Reglamento de educación básica regular. Art.25)

Siendo así, se abordaron los siguientes ítems:

Propone y elabora los proyectos de gestión pedagógica en la IE.

Gestiona adecuadamente el talento humano de acuerdo a sus capacidades

Orienta los procesos pedagógicos.

Orienta los resultados ECE (Evaluación censal de estudiantes) para la mejora institucional.

Orienta los procesos de autoevaluación y mejora continua en los procesos pedagógicos.

Dimensión 2: Competencias procedimentales

“Son capacidades que conforman el saber-hacer profesional y se refieren a las capacidades de formar estructuras procedimentales con las metodologías, procedimientos y técnicas habituales de la profesión y de operar exitosamente sobre ellas”. (Lladó, Sánchez y Navarro, 2013, p. 94).

Así se han propuesto los siguientes indicadores:

Indicador 1: Operatividad administrativa.

Indicador 2: Acompañamiento.

Indicador 3: Tiempo.

Indicador 1: Operatividad administrativa.

Según Fernández (2006) la operatividad de los sistemas de gestión deben estar adaptados a la particularidades de cada organización y comprendidos por cada uno de los agentes protagonistas en torno a las expectativas que se tiene.

Hitt (2006) sostiene que “la administración es un proceso complejo que requiere de integración; no obstante, las actividades administrativas suelen estar fragmentadas y no ocurrir de manera lógica ni secuencial”(p.17).

Entonces podemos decir que la operatividad administrativa se refiere a la forma como se administra operacionalmente de manera interna la institución educativa para su mejora en los procedimientos organizacionales, de esta manera se formularon los siguientes ítems:

Diagnostica las características del entorno institucional.

Conduce la planificación y organización institucional de manera eficiente.

Diseña de manera participativa instrumentos de gestión bien definidos y estandarizados.

Genera un clima escolar comprometido con la visión y misión institucional.

Dirige la entrega oportuna de equipos y materiales institucionales.

Promueve la toma de decisiones participativas y por consenso en una reunión.

Ejecuta la gestión del uso óptimo de la infraestructura institucional.

Indicador 2: Acompañamiento.

Valenti (2016), señala que la asesoría y el acompañamiento son necesarios para atender los problemas de desempeño de alumnos, docentes, y directores con el fin de fortalecer los aprendizajes en el marco de la planificación estratégica en la escuela, la zona escolar y la región.

El acompañamiento y monitoreo de cada uno de los procesos pedagógicos desde su planeación hasta su evaluación debe ser permanente y constantemente fortalecido con propuestas, por ello se formularon los siguientes ítems:

Emprende acciones para la mejora continua del talento.

Monitorea y retroalimenta los puntos débiles de los procesos pedagógicos.

Indicador 3: Tiempo.

Martínez (2012) en su libro *Administración y planificación del tiempo* sostiene que un directivo debe emplear un método de trabajo idóneo, eficaz, y distribuido con efectos de alta productividad, si desea practicar una excelente gestión de su tiempo; dicho esto el tiempo es un recurso escaso e irrecuperable muy necesario en la planificación y ejecución de las actividades en la gestión educativa.

Entonces el gestor educativo realiza la gestión documentada del uso óptimo del tiempo.

Dimensión 3: Competencias actitudinales

Las competencias actitudinales conforman el saber ser y se refieren a la predisposición a la práctica de determinadas actitudes o hacia determinados tipos de percepción, valoración o acción. (Lladó et al., 2013).

Para medir el nivel de competencias actitudinales, se ha seleccionado los siguientes indicadores:

Indicador 1: Liderazgo.

Indicador 2: Trabajo en equipo.

Indicador 3: Comunicación.

Indicador 4: Negociación.

Indicador 5: Iniciativa.

Indicador 1: Liderazgo.

Gonzales (2006) nos dice que liderazgo es la influencia que se tiene sobre las personas para que estén en una excelente disposición y entusiasmo y de esta manera puedan contribuir a los objetivos institucionales.

Se entiende así que el liderazgo del gestor es muy importante puesto que es un modelo de líder y con ello debe de compartir el reflejo de su liderazgo, de acuerdo a ello se ha seleccionado los siguientes ítems:

Lidera la práctica gerencial educativa.

Practica un liderazgo distribuido con el personal.

Indicador 2: Trabajo en equipo.

Para Fernández (2016) trabajo en equipo “Se refiere a un conjunto de personas que comparten objetivos, metas y responsabilidades, y que realizan las actividades de forma coordinada” (p.54)

El trabajo en equipo es una de las actitudes que debe promover todo gestor para fortificar los lazos entre cada uno de sus colaboradores, delegando tareas en comisiones en aras de una labor eficiente de la función que cada uno desempeña, pero con una misión en común, por ello se formularon los siguientes ítems:

Fomenta el trabajo en equipo mediante círculos de interaprendizaje.

Propicia espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.

Indicador 3: Comunicación.

Gonzales (2006) sostiene que “la comunicación en la organización empresarial se puede definir como un proceso a través del cual se intercambia información dentro de la empresa y, entre ésta y su entorno”. (p.137).

En torno a ello podemos acotar que es necesario manejar una comunicación fluida y asertiva para la integración del personal, no así la comunicación pasiva ni la comunicación agresiva que consecuentemente traerá desunión y separación del personal y por lo tanto un problema en el cumplimiento de las metas institucionales.

Entonces el gestor educativo practica una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores.

Indicador 4: Negociación.

Gonzales (2006) señala que la negociación involucra un proceso donde las partes que presentan un conflicto de intereses, llegan a un acuerdo en busca de un mejor resultado, donde ambos salgan beneficiados. El logro de este objetivo consensuado ha sido precedido de diferentes posiciones para llegar a una sola y unánime decisión conjunta.

En la institución educativa se presenta diversa casuística en lo referente a la convivencia de la comunidad educativa, por ello existe el consejo educativo institucional, es en estos espacios de escucha donde el gestor debe demostrar su capacidad de negociación, mediación y conciliación frente al conflicto.

Dentro de este marco se seleccionaron los siguientes ítems:

Demuestra capacidad de negociación pertinente frente a conflictos.

En la negociación se centra en el problema no en la persona.

Demuestra empatía con el personal de la institución.

Indicador 5: Iniciativa.

Nelson (2001) afirma que tomar la iniciativa es la clave para conseguir mejoras en el trabajo, que nuestra disposición debe estar preparada para los cambios y brindar a los clientes un servicio más allá de sus expectativas. La iniciativa parte de uno mismo cuando decidimos cuándo, dónde y cuánta iniciativa tomamos participando en el trabajo, y este impacto se siente en toda la organización.

Para tal efecto el gestor educativo, necesita reunir los siguientes perfiles en iniciativa:

Demuestra iniciativa en la toma de decisiones.

Estimula las iniciativas innovadoras al personal con reconocimientos institucionales.

1.2.2. Fundamentación de la gestión educativa

Es la administración de la organización educativa. Así la gestión es un proceso que permite analizar la toma de decisiones, conformación de equipos, delegación, negociación, distribución de espacio, tiempo, responsabilidades. (Azzerboni y Harf, 2008)

En vista de ello la plana directiva es la que orienta y gerencia o administra a la institución educativa hacia la concreción de su visión y misión institucional.

Así mismo la gestión educativa, consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de la toma de decisiones, definir los objetivos institucionales hacia una propuesta de valor, las propuestas de acción y prioridades en la administración de recursos, definir acciones proyectándose a futuro; haciendo un análisis FODA del medio, además de promover el compromiso de todos los actores institucionales. (Azzerboni y Harf, 2008)

Entonces decimos que la gestión educativa es el proceso de articulación de un conjunto de acciones aplicadas a una organización, en este caso la institución educativa para cumplir con su propósito, gestionar el establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr lo que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. En esa perspectiva el director/a no sólo administra, sino que debe involucrarse, ejercer un liderazgo pedagógico y ser capaz de formar equipo, con toda la comunidad educativa, directivos, administrativos, docentes, discentes, padres de familia y comunidad en la que se desarrollan.

El concepto de gestión, proviene del mundo empresarial y atañe a la gerencia. La gestión es definida entonces como la planificación de las actividades, organización de los recursos, direccionamiento de todos los procesos, ejecución de las funciones y la revisión permanente o monitoreo de las funciones. Transversalmente se debe tener un alto nivel de compromiso de cada uno de sus actores colaboradores dentro de la institución, donde se practiquen los valores y los principios de eficacia y eficiencia en el desarrollo de la visión y misión institucional.

Gestión educativa, implica el manejo de información teórica y práctica para la buena conducción de la institución educativa, así también es necesario tener bases gerenciales o administrativas, con el personal de apoyo para llegar al punto medular del sistema educativo: el currículum educativo.

Gestionar la escuela es mantener de manera articulada todo el engranaje educativo in situ con el fin máximo del aprender del discente. En esa perspectiva los directivos o gerentes educativos no solo gestionan la institución sino que debe también involucrarse, ejercer un liderazgo pedagógico, brindando clases magistrales en el momento oportuno, en ese sentido tendríamos mejores respuestas en la práctica educativa por parte de los docentes, que sentirían que los gerentes educativos están realmente involucrados en el quehacer educativo.

Dimensiones de la gestión educativa

Las dimensiones de la gestión educativa de la presente investigación han sido redactadas teniendo como base el manual de buen desempeño docente.

Así tenemos:

Gestión pedagógica

Gestión institucional

Gestión comunitaria

Gestión administrativa

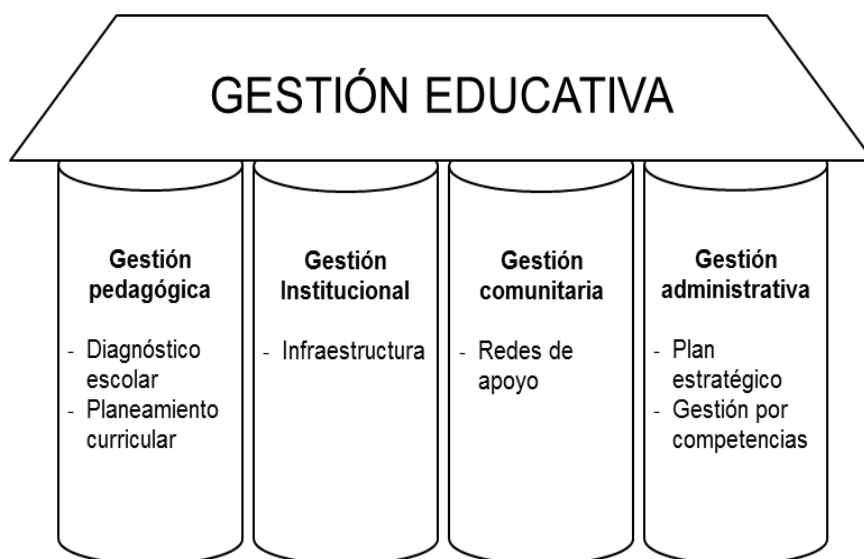


Figura 2. Dimensiones de la gestión educativa.

Dimensión 1: Gestión pedagógica

La dimensión pedagógica se centra en el aspecto curricular, que es punto medular de la escuela y su fin en la comunidad educativa y en la sociedad.

Contempla las prácticas específicas de la enseñanza-aprendizaje, los contenidos curriculares de cada área, la selección de los textos, cuadernos de trabajo, las prácticas de evaluación, entre otras. (Lavín y del Solar, 2000). Así tenemos la propuesta de los siguientes indicadores específicos:

Indicador 1: Diagnóstico escolar.

Indicador 2: Planeamiento curricular

Indicador 1: Diagnóstico escolar.

Iglesias (2007) sostiene que el diagnóstico escolar “Es una forma de organización sistemática para recoger información sobre un hecho educativo relativo a un sujeto o un conjunto de sujetos con la intención de optimizar el proceso de aprendizaje.” (p.3)

Por consiguiente el diagnóstico de la situación escolar es el primer paso para saber el rumbo que se debe de tomar para la planificación y la contextualización de la programación, en ese rumbo se formularon los siguientes ítems de medición de la gestión pedagógica:

Diagnostica las características de sus estudiantes y su entorno socio cultural.

Identifica los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.

Indicador 2: Planeamiento curricular.

(Bolaños y Molina, 2007) sostienen que el planeamiento curricular se elabora en base a un diagnóstico escolar, con evaluación de las necesidades, con el fin de elaborar programas y proyectos.

De acuerdo a ello el planeamiento parte desde las políticas educativas pasando de dimensiones macro educativas a dimensiones micros educativos, por ello se seleccionaron los siguientes ítems:

Programa considerando los intereses, necesidades de sus estudiantes y MCN (marco Curricular Nacional), MP (Mapas de progreso), RA (Registro Anecdótico).

Diseña las unidades didácticas basado en la formulación de aprendizajes esperados, competencias y capacidades.

Relaciona los contenidos transversalmente, en articulación con otras áreas.

Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias y capacidades de aprendizaje previstos

Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje, de forma pertinente

Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.

Distribuye adecuadamente el tiempo de las unidades didácticas y de las sesiones.

Aplica instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.

Dimensión 2: Gestión institucional

Es la forma como está organizada la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la comunidad educativa y sus formas de relacionarse o mostrarse en la localidad. (UNESCO, 2011)

Así se seleccionó el siguiente indicador:

Indicador 1: Infraestructura

La UNESCO (2016) refiere que la infraestructura escolar, tiene una relación significativa y positiva con el aprendizaje, de acuerdo a ello es importante que una escuela cuente con los ambientes de clase, llamados aula y los ambientes de simulación, llamados laboratorios o talleres de tecnología, estos tienen que tener un mantenimiento riguroso para el bienestar del educando, el maestro y la comunidad educativa, así también contar con conectividad o aulas de innovación donde se cuente con el software apropiado para cada área o la plataforma

tecnológica necesaria, así también contar con otros servicios de apoyo para la buena acogida del discente, razón por la cual se plantearon los siguientes ítems:

Cuenta con una infraestructura bien distribuida y acogedora.

Existe un programa de mantenimiento a la planta física.

Cuenta con laboratorios de simulación tecnológica.

Se establece medidas para mantener conectividad en la IE.

Cuenta con centros de cómputo para la proyección de clases e investigación.

Cuenta con servicios de cafetín, salud, tutoría y acompañamiento.

Dimensión 3: Gestión comunitaria

La dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la localidad. (UNESCO, 2011).

Así tenemos también la asociación de padres de familia en primer orden y las redes de apoyo comunales, razón por lo cual se propuso el siguiente indicador:

Indicador 1: Redes de apoyo.

Reynaga (2005) indica que las redes son un “mecanismo de apoyo, intercambio e información que atraviesa fronteras y brinda un gran dinamismo a partir de la conjunción de intereses respecto a una temática o problema” (p.10)

Por ello podemos mencionar que las redes de apoyo son un factor importante como un conjunto de organizaciones que van a reforzar la gestión educativa, al convertirse en aliados estratégicos que van a evaluar los procedimientos de gestión de una manera de cliente observador, entre estas redes tenemos la asociación de padres de familia (APAFA), organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades públicas (municipalidad, hospitales, centros de emergencia, etc.).

La dimensión comunitaria es el nexo de la escuela con los padres de familia de los discentes, a quienes se debe informar los planes de acción para la mejora educativa, la comunicación de los resultados y avances de sus hijos en las

diferentes evaluaciones e integrarlos en su formación con compromisos puntuales de su parte. Siendo las madre y padres de familia un apoyo para el sostenimiento de la escuela a través de la APAFA (Asociación de padres de familia), disgregados en comités de aula y comités de talleres para el mantenimiento de las mismas, de acuerdo a las necesidades que se presentan.

Así mismo cabe indicar que la imagen institucional que se proyecta a la comunidad es la oferta en formación técnica que se ofrece, como las especialidades de confección textil, gastronomía, electricidad, electrónica, mecánica de producción, ebanistería, computación, diseño y logística. Lo cual hace a la institución educativa una escuela de formación integral que se ve reflejada en ferias productivas, pasacalles, días de logro, feria de ciencias, olimpiadas y otras actividades que refuerzan los lazos con la comunidad.

En ese contexto se formularon los siguientes ítems:

Se establecen alianzas con los diferentes actores de la comunidad.

Existe un plan de escuela familiar.

Existe oportuna comunicación de los resultados de la evaluación con sus estudiantes y padres de familia.

Se ofertan servicios a la comunidad, proyectos productivos, talleres y cursos.

Dimensión 4: Gestión administrativa

“La dimensión administrativa-financiera está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar”. (UNESCO 2011, p.33)

De acuerdo a ello se ha determinado los siguientes indicadores:

Indicador 1: Plan estratégico.

Indicador 2: Gestión por competencias.

Indicador 1: Plan estratégico.

Sainz (2015) sostiene que el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta en el

presente, proyectándose hacia tres años, para lograr una empresa competitiva de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

De acuerdo a ello en la escuela se establece la planificación estratégica a futuro con los instrumentos teóricos y prácticos necesarios que guíen la mística institucional, dicho esto se han formulado los siguientes ítems:

En la institución educativa se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la misión y valores Institucionales

En la institución educativa se elabora planes y proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables

La institución educativa cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente

La institución educativa cuenta con manual de organización y funciones (MOF) definido, aprobado y vigente.

Se establecen políticas de calidad educativa

Los procesos y procedimientos administrativos, están explicitados en el manual de procesos administrativos

La institución educativa cuenta con reglamento interno formulado de manera participativa

Indicador 2: Gestión por competencias.

Según Palomo (2006) gestión por competencias “consiste en identificar las capacidades de las personas requeridas en cada posición, mediante un perfil que se caracteriza por ser medible y cuantificable, de forma objetiva, de manera que sirva para mejora su contribución a la organización”. (p. 71)

En este sentido es necesario conocer el talento de nuestro personal, para involucrarlos de acuerdo a las fortalezas que poseen y de acuerdo a la normatividad en cuanto a reglamentos internos, por ello se formularon los siguientes ítems:

Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la institución educativa están expuestos en el reglamento interno (RI).

Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la institución educativa están expuestos en el reglamento interno (RI).

En la selección de docentes, para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes

Conforme a ello la escuela se ve dimensionada en una gran labor administrativa, que hace funcionar la parte logística de la institución educativa y proveer de recursos para el buen funcionamiento de la misma, para ello se manejan cuadros de necesidades de aula, de talleres, de laboratorio; así también como de otras partes de la escuela donde los discentes se desenvuelven.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica por el hecho de que contribuye a determinar el nivel de competencias gerenciales en las escuelas públicas, por lo que será un aporte significativo para ampliar el conocimiento en el campo de la gestión pública a nivel educativo y que este sirva como insumo para futuras investigaciones.

1.3.2. Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico la presente investigación permitirá generar iniciativas de cambio con el desarrollo y propuesta de un modelo que se convertirá en diseño y estructura de acción para identificar y determinar las competencias gerenciales que puedan ser implementadas en las escuelas, conducentes a la mejora de la gestión educativa, beneficiando directamente a las comunidades educativas, mejorando sustancialmente la imagen del sector educación y fortaleciendo, de esta manera el desempeño directivo en las escuelas públicas del Perú. Los mismos funcionarios y servidores del sistema educativo también alcanzarán un mayor nivel de desempeño y satisfacción laboral, que serán reconocidas en la mejora de la calidad educativa.

1.3.3. Justificación metodológica

La presente investigación se basó en el enfoque cuantitativo, por tanto se siguieron los procedimientos correspondientes para la recolección de datos, tabulación, análisis y contrastación para obtener resultados objetivos y concluyentes.

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, para ello se formuló una encuesta piloto para cada variable aplicadas a una muestra de la población de la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, luego se reformularon algunos ítems, se aplicó la encuesta censal, luego se analizó el cruce de variables, con la interpretación respectiva; así como el análisis de la incidencia de los factores para lograr un nivel de correlación significativa.

Para el procesamiento de la información de variables cuantitativas, se ha empleado el software estadístico SPSS.

1.4. Problema

El sector educación es uno de los pilares principales de la gobernabilidad de un país, y sobre todo en el nuestro, donde el presupuesto que se le asigna, es uno de los más bajos de la región.

Es por ello que es uno de los sectores que más necesita de una gestión educativa de calidad, para atender a una gran población estudiantil.

Por otro lado la inadecuada inducción en competencias gerenciales sería uno de los vacíos en la formación de gestores y un factor clave que influye en su desempeño en el campo de la gestión educativa.

No obstante las consecuencias de un bajo nivel de competencias gerenciales van en desmedro de la percepción de una ineficiente gestión educativa.

A ello se suma la falta de horizontes de la escuela, que debe estar definido en su Proyecto Estratégico Institucional y debe ser de dominio de toda la comunidad educativa, entre directivos, jerárquicos, administrativos, docentes, estudiantes padres de familia y la misma comunidad; se sientan involucrados y motivados en ser una escuela competente.

Es así que emerge la necesidad de generar nuevos cambios para la mejora de la gestión educativa, y por ende del desempeño de los gestores educativos, y que esto repercuta en resultados de eficiencia en la calidad educativa, donde se integren los conocimientos, las habilidades y las actitudes para hacer frente a la labor de liderar las escuelas, en un marco de sentido ético, que es el fin de toda labor competente, afrontar los retos del día a día con un personal directivo preparado e íntegro, en aras de una práctica meritocrática de formación de calidad.

Es en ese sentido, que se plantea institucionalizar este modelo de gestión por competencias, que resulta de favorable aplicación en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017, para el fortalecimiento y réplica en los colaboradores de la comunidad educativa.

Es en este contexto donde surge la necesidad de conocer acerca de la relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa, para implementar las medidas necesarias en este aspecto, contribuyendo de esta manera a la mejora de la calidad, puesto que será de gran impacto en la escuela y en la sociedad.

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿De qué manera las competencias cognitivas se relacionan con la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?

Problema específico 2

¿De qué manera las competencias procedimentales se relacionan con la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?

Problema específico 3

¿De qué manera las competencias actitudinales se relacionan con la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre las competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre las competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

1.6. Objetivo

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

2.1.1. Competencias gerenciales

Definición conceptual

Según Robbins y DeCenzo (2002) las competencias gerenciales son un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p.14).

En otras palabras podemos decir que las competencias gerenciales es la sinergia entre conocimientos, habilidades y actitudes para un buen desempeño en la gestión educativa.

Definición operacional

Las competencias gerenciales están conformados por tres dimensiones: competencias cognitivas, competencias procedimentales y competencias actitudinales, que son evaluados a través de un cuestionario de competencias gerenciales que consta de treinta ítems.

2.1.2. Gestión educativa

Definición conceptual

Azzerboni y Harf (2008) afirman que:

Gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades. La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio que se ofrece. (p.34)

Definición operacional

La gestión educativa está conformada por cuatro dimensiones: pedagógica, institucional, comunitaria y administrativa, que son evaluados a través de un cuestionario de gestión educativa que consta de treinta ítems.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable competencias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
Cognitiva	Normatividad	1	(1) Nunca	
	Gestión de proyectos	2 - 4	(2) Casi nunca	(1) Bajo 30 - 69
	Tecnología educativa	5	(3) A veces	(2) Medio 70 - 109
	Procesos pedagógicos	6 - 10	(4) Casi siempre	(3) Alto 110 - 150
Procedimental	Operatividad administrativa	11 - 17	(5) Siempre	
	Acompañamiento	18 - 19	(1) Nunca	(1) Bajo 30 - 69
	Tiempo	20	(2) Casi nunca	(2) Medio 70 - 109
Actitudinal	Liderazgo	21 - 22	(3) A veces	(3) Alto 110 - 150
	Trabajo en equipo	23 - 24	(4) Casi siempre	
	Comunicación	25	(5) Siempre	(1) Bajo 30 - 69
	Negociación	26 - 28	(1) Nunca	(2) Medio 70 - 109
	Iniciativa	29 - 30	(2) Casi nunca	(3) Alto 110 - 150

La variable competencias gerenciales está organizada por tres dimensiones con sus respectivos indicadores y un total de treinta ítems que recogerán la percepción de los encuestados de acuerdo a una escala de valores tipo Likert.

Tabla 2*Operacionalización de la variable gestión educativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
Pedagógica	Diagnostico escolar	1 - 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces	(1) Deficiente 30 - 69 (2) Regular 70 - 109
	Planeamiento curricular	3 - 10	(4) Casi siempre (5) Siempre	(3) Eficiente 110 - 150
Institucional	Infraestructura	11 - 16	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Deficiente 30 - 69 (2) Regular 70 - 109 (3) Eficiente 110 - 150
Comunitaria	Redes de apoyo	17 - 20	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Deficiente 30 - 69 (2) Regular 70 - 109 (3) Eficiente 110 - 150
Administrativa	Plan estratégico	21 - 27	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces	(1) Deficiente 30 - 69 (2) Regular 70 - 109
	Gestión por competencias	28 - 30	(4) Casi siempre (5) Siempre	(3) Eficiente 110 - 150

La variable gestión educativa está organizada por cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores y un total de treinta ítems que recogerán la percepción de los encuestados de acuerdo a una escala de valores tipo Likert.

2.3. Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el “Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (p.4)

Se recolectó datos cuantitativos, donde se empleó dos cuestionarios con escala tipo Likert para recoger datos numéricos los cuales fueron procesados y

analizados mediante el programa estadístico SPSS 22 para ser medidos mediante la estadística.

En el presente estudio se usa el método hipotético deductivo, puesto que formulamos hipótesis y mediante la verificación de los resultados aplicamos la lógica o razonamiento deductivo.

Icart, Fuentelsaz y Pulpon (2006, p.2) mencionan acerca del método hipotético-deductivo que “Según K.R. Popper (1902- 9994), el científico elabora hipótesis y teorías y, posteriormente, las contrasta con la experiencia.”

En mención a ello se realizó el planteamiento de la hipótesis y después de recoger los datos de la muestra censal se realizó la contrastación.

2.4. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva - correlacional, descriptivo porque describe a las variables, hechos y características del problema y correlacional porque se determinará la relación que existe entre la variable competencia gerencial y la variable gestión educativa..

Según Bisquerra (2009) los estudios descriptivos son la forma más elemental de la investigación , y se encarga de la descripción de fenómenos naturales o producidos por la acción del hombre, donde analizamos, forma, acción, cambios producidos por el paso del tiempo y semejanzas con otros fenómenos.

2.5. Diseño

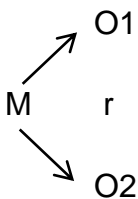
El diseño de la presente investigación es no experimental de tipo transversal o transeccional correlacional/causal, debido a que nos basamos en analizar cuál es el nivel o estado de relación de las variables competencias gerenciales y gestión educativa en un determinado tiempo.

Ortiz (2004) sostiene que la investigación no experimental:

Es el tipo de investigación en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtienen datos y después éstos se analizan. (p.94)

Gómez (2006) sostiene que “Los diseños de investigación transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p.102)

El método que se utiliza en esta investigación es el cuantitativo, porque nos va a permitir la medición de las variables mediante la aplicación de instrumentos de medición, cuyos datos serán cuantificados mediante el análisis estadístico.



Donde:

M = Es la muestra de la institución educativa Perú – Birf “República de Bolivia”, Distrito de Villa el Salvador

O1 = Es la Observación o medición de la variable competencias gerenciales

r = Es el coeficiente de correlación entre las dos variables

O2 = Es la Observación o medición de la variable gestión educativa

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

Población: La investigación in situ se realizó en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017 y está constituida por el total de la población, constituida por cien trabajadores en total.

Según Bisquerra (2009) “la población es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación. Se simboliza por N.” (p.143)

2.6.2. Muestra

Bisquerra (2009) define una “muestra (n) como un subconjunto de la población que se selecciona través de alguna técnica de muestreo y que debe ser representativa de aquella.” (p.143)

No se determinó la muestra porque la encuesta se aplicó a toda la población como muestra censal.

De acuerdo con la cantidad de personas que conforman la muestra, se establece que la población es finita, debido a que se puede definir la cantidad de elementos que la conforman. Por lo expuesto una muestra es una porción de la población total, pero al ser nuestra población finita de cien sujetos, nuestra muestra será el total de la población entre personal directivo, administrativo y docente en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

2.6.3. Muestreo

La técnica de muestreo es no probabilístico censal, donde Ramirez (1998) señala que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de la investigación son consideradas como muestra” (p.48)

A razón de la accesibilidad de la muestra, que es el total de la población, donde no se aplicó ningún criterio de exclusión, porque se encuestó a toda la población.

En la investigación se consideró a todos los trabajadores entre nombrados y contratados: Directivos, jerárquicos, personal administrativo y docentes de las diferentes áreas.

Tabla 3*Muestra censal de la I.E.T Perú-Birf "República de Bolivia", Villa el Salvador*

N°	Cargo	Cantidad
1	Director General	1
2	Sub Director de Formación General	1
3	Sub Director Administrativo	1
4	Sub Director de Áreas Técnicas	1
5	Sub Director de Primaria	1
6	Jefe de Taller	1
7	Jefe de Laboratorio	1
8	Docentes del área de comunicación	6
9	Docentes del área de matemática	6
10	Docentes del área de ciencia , tecnología y ambiente	6
11	Docentes del área de educación para el trabajo - Computación	3
12	Docentes del área de educación para el trabajo - Confección textil	3
13	Docentes del área de educación para el trabajo - Diseño gráfico	3
14	Docentes del área de educación para el trabajo - Ebanistería	2
15	Docentes del área de educación para el trabajo - Electricidad	2
16	Docentes del área de educación para el trabajo - Gastronomía	3
17	Docentes del área de educación para el trabajo - Logística	2
18	Docentes del área de educación para el trabajo - Mecánica de producción	2
19	Docentes del área de historia	3
20	Docentes del área de inglés	3
21	Docentes del área de religión	3
22	Docentes del área de formación cívica. y ciudadana	3
23	Docentes del área de persona familia y relaciones humanas	3
24	Docentes del área de educación física	3
25	Secretaría	1
26	Docente del aula de innovación secundaria	2
27	Auxiliar de Laboratorio	2
28	Auxiliar de Biblioteca	1
29	Auxiliar de Educación Secundaria	4
30	Docentes de aula nivel primaria	20
31	Docente del aula de innovación nivel primaria	2
32	Personal de servicio y mantenimiento	5
Total de la muestra censal de la IET Perú-birf "República de Bolivia		100

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica

Se utilizó la técnica de la encuesta.

Según Abascal y Grande (2005) definen la encuesta como una técnica primaria para obtener información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantice que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos.

En la investigación social y descriptiva la técnica más empleada es la encuesta con el objetivo de interactuar de forma directa con los directivos, administrativos y personal docente de la institución, para obtener datos importantes.

2.7.2. Instrumento

Se utilizó el instrumento cuestionario.

Un cuestionario para cada variable:

Cuestionario de competencias gerenciales

Cuestionario de gestión educativa

A fin de recoger la información para la presentación de la investigación, la utilización de la técnica de encuesta se materializó a través de un cuestionario, instrumento elaborado personalmente de acuerdo a los lineamientos del MINEDU y adaptado de acuerdo a los conocimientos y experiencias en cuanto a mi trayectoria personal en el campo educativo.

Al respecto García (2004) sostiene que:

“Un cuestionario en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador” (p.29)

En este caso, se utilizó dos cuestionarios para obtener información objetiva de la población, de donde a través de este instrumento se pretende demostrar la validez y la realidad de la situación planteada. Cada cuestionario está integrado por treinta preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta tipo Likert.

Al respecto Hernández et al. (2010) sostiene que el escalamiento tipo Likert es el “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.”(p.245)

Por ello se ha construido el cuestionario tipo Likert con treinta ítems de cinco categorías de respuesta, que fueron aplicados al personal de la Institución Educativa Perú – Birf “República de Bolivia del distrito de Villa el Salvador, provincia de Lima.

A continuación se presentan las fichas técnicas de cada instrumento:

Ficha técnica del instrumento

Cuestionario: Competencias gerenciales

Título	: Cuestionario sobre competencias gerenciales.
Autor	: Bachiller Yanét Olinda Apaza Quispe.
Año	: 2017
Adaptación	: Adaptado y validado en la Universidad César Vallejo - Perú
Referencia	: Marco del buen desempeño del directivo.
Objetivo	: Recoger las percepciones de los directivos, administrativos y docentes respecto a los niveles de las competencias gerenciales en la institución educativa Perú-Birf "República de Bolivia".
Ámbito de aplicación	: Institución Educativa Perú – Birf "República de Bolivia" del distrito de Villa el Salvador.
Administración	: Individual, docentes de la institución educativa.
Duración	: 15 minutos.
Significación	: El cuestionario está referido a determinar la relación entre competencias gerenciales y la gestión educativa en la institución educativa Perú-Birf "República de Bolivia".
Variable que mide	: Mide los niveles de la variable competencias gerenciales. (1) Nivel bajo de competencia gerencial (2) Nivel medio de competencia gerencial (3) Nivel alto de competencia gerencial
Dimensiones	: Tiene tres dimensiones a medir: Nivel de competencias cognitivas Nivel de competencias procedimentales Nivel de competencias actitudinales

- Estructura : La escala consta de treinta ítems, con cinco alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como sigue:
- (1) Nunca
 - (2) Casi nunca
 - (3) A veces
 - (4) Casi siempre
 - (5) Siempre
- Confiabilidad : Alfa de Cronbach 0,914

Ficha técnica del instrumento

Cuestionario: Gestión educativa

- Título : Cuestionario sobre gestión educativa.
- Autor : Bachiller Yanét Olinda Apaza Quispe.
- Año : 2017
- Adaptación : Adaptado y validado en la Universidad César Vallejo – Perú.
- Referencia : Manual Unesco. Marco del buen desempeño del docente.
- Objetivo : Recoger las percepciones de los directivos, administrativos y docentes respecto a los niveles de la gestión educativa en la institución educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.
- Ámbito de aplicación : Institución Educativa Perú - Birf “República de Bolivia” del distrito de Villa el Salvador.
- Administración : Individual.
- Duración : 15 minutos.
- Significación : El cuestionario está referido a determinar la relación entre competencias gerenciales y la gestión educativa en la institución educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

Variable que mide	: Mide los niveles de la variable gestión educativa. (1) Nivel deficiente de la gestión educativa (2) Nivel regular de la gestión educativa (3) Nivel eficiente de la gestión educativa
Dimensiones	: Tiene cuatro dimensiones a medir: Nivel de gestión pedagógica Nivel de gestión institucional Nivel de gestión comunitaria Nivel de gestión administrativa
Estructura	: La escala consta de treinta ítems, con cinco alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como sigue: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach 0,922

Validez del instrumento

Se diseñó un instrumento para recolectar la información necesaria para el análisis del caso en estudio, estableciendo su validez.

Para Landeau (2007) “la validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar.” (p.81). En este sentido, el proceso de la validez se determinó a través de la operacionalización de variables por medio de un cuadro metodológico, a las cuales se les definieron sus dimensiones e indicadores y se les formularon los ítems correspondientes.

Los instrumentos fueron presentados a tres expertos de la mención de gestión pública y metodología de la investigación, con la finalidad de recolectar los aportes y/o sugerencias en cuanto a la redacción de los ítems propuestos en los instrumentos, considerando las recomendaciones respectivas se procedió a

realizar los cambios en su forma de expresión y redacción en algunos ítems del instrumento competencias gerenciales, lo cual arrojó en un primer momento baja fiabilidad en varios ítems que fueron analizados y mejorados antes de la aplicación de la encuesta al total de la población.

La validez de constructo se logró basándose en el marco del buen desempeño del directivo y el marco del buen desempeño docente y de acuerdo a teorías manejadas en el marco teórico, formulándose los ítems necesarios para cada dimensión, se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 20 personas.

Procedimiento de recolección de datos

Para recolectar los datos de ambas variables en estudio, se realizaron los siguientes procedimientos:

Paso 1. Seleccionar la Institución Educativa o entidad a estudiar, se solicitó la carta de presentación a la Universidad César Vallejo

Paso 2. Se solicitó la autorización respectiva a la Institución Educativa Perú – Birf “República de Bolivia” para la aplicación de las encuestas

Paso 3. Se procedió a aplicar la encuesta validada por juicio de expertos a la población el cual permitió medir el nivel de competencias gerenciales y la gestión educativa.

Paso 4. Se procedió a la tabulación de los datos obtenidos en el programa estadístico SPSS 22, categorizándose de la siguiente manera:

Variable 1. Competencias gerenciales y sus dimensiones:

Competencia cognitiva

Competencia procedimental

Competencia actitudinal

Variable 2. Gestión educativa y sus dimensiones:

Pedagógica

Institucional

Comunitaria

Administrativa

Confiabilidad

Landeau (2007) afirma que “la confiabilidad es el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio.” (p.81)

La confiabilidad de los instrumentos de medición usados en esta investigación fueron sometidos a juicio de expertos, puesto que es una propuesta innovadora basada en el marco del buen desempeño directivo; y el marco del buen desempeño docente, y para medir la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. La cual fue aplicada en la prueba piloto dirigida a 20 personas; tras procesarse los datos obtenidos en la prueba piloto se obtuvo como resultado un valor superior a 0,90, el cual es considerado adecuado y aplicable a la investigación.

Tabla 4

Cuadro de distribución de juicio de expertos

Experto	Descripción	Grado	Opinión
Dr. Abner Chávez Leandro	Estadístico	Doctor	Aplicable
Dr. Alex Otto Príncipe Bayona	Metodólogo	Doctor	Aplicable
Dr. Efraín Rubén Mandujano Aylas	Temático	Doctor	Aplicable

Tabla 5

Confiabilidad de las variables de estudio

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Competencias gerenciales	,914	30
Gestión educativa	,922	30

Fuente: Muestra piloto en base de datos de SPSS para confiabilidad

Con los resultados obtenidos se determina que los instrumentos son confiables.

2.8. Métodos de análisis de datos

Se ha utilizado el método estadístico, como sigue:

Estadística descriptiva

Que nos va a permitir organizar y presentar un conjunto de datos de manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura mediante la presentación de tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Usaremos dos sistemas para ordenar los datos:

La distribución de frecuencias.

La representación gráfica.

Estos sistemas de organización y descripción de los datos nos van a permitir realizar un análisis de datos bivariado.

Estadística inferencial

Mediante la cual se llevó a cabo la prueba de hipótesis, para la presente investigación se aplicara la prueba de coeficiente de correlación de Spearman, al tratarse de datos no paramétricos, puesto que los datos numéricos obtenidos inicialmente fueron barenizados y reducidos a una forma cualitativa en cuanto a los niveles de competencia gerencial y niveles de gestión educativa respectivamente.

Análisis bivariado

El análisis bivariado diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de la variable competencias gerenciales se cruzan con las categorías de la variable gestión educativa, obteniendo las tablas de contingencia.

Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable tanto de las competencias gerenciales y aparte el análisis de la gestión educativa en cuanto a la distribución de frecuencias, a nivel de intervalo o de razón, se pudo apreciar cómo están distribuidas las categorías de cada una de las variables, en función del número de casos estudiados y en términos porcentuales

2.9. Aspectos éticos

El presente estudio fue realizado oportunamente respetando el cronograma de investigación, y emitiéndose los documentos pertinentes como la carta de presentación de la investigación por parte de la Universidad César Vallejo hacia la institución donde se aplicó la encuesta.

Se informó a las autoridades competentes respecto de esta investigación en la Institución Educativa Perú – Birf “República de Bolivia” del distrito de Villa el Salvador, provincia de Lima, a la cual se remitió una carta de presentación por lo cual se obtuvo la autorización correspondiente, de acuerdo a las orientaciones del asesor y dentro del marco del respeto a las normas de la universidad César Vallejo, documentos anexados en el apéndice de la presente investigación.

Los datos obtenidos en esta investigación están contenidos de veracidad y los resultados son consecuencia de los análisis realizados a través del programa estadístico SPSS 22.

Así también se ha mencionado las referencias teóricas usando técnicas de parafraseo y citas textuales con mención del autor y año, por lo tanto no hay copia o plagio de tesis, se han respetado todos los derechos de autoría según las normas APA.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1. Competencias gerenciales

Tabla 6

Distribución de frecuencias de la variable competencias gerenciales en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Válido	Bajo	108-121	26	26,0
	Medio	122-135	53	53,0
	Alto	136-149	21	21,0
	Total		100	100,0

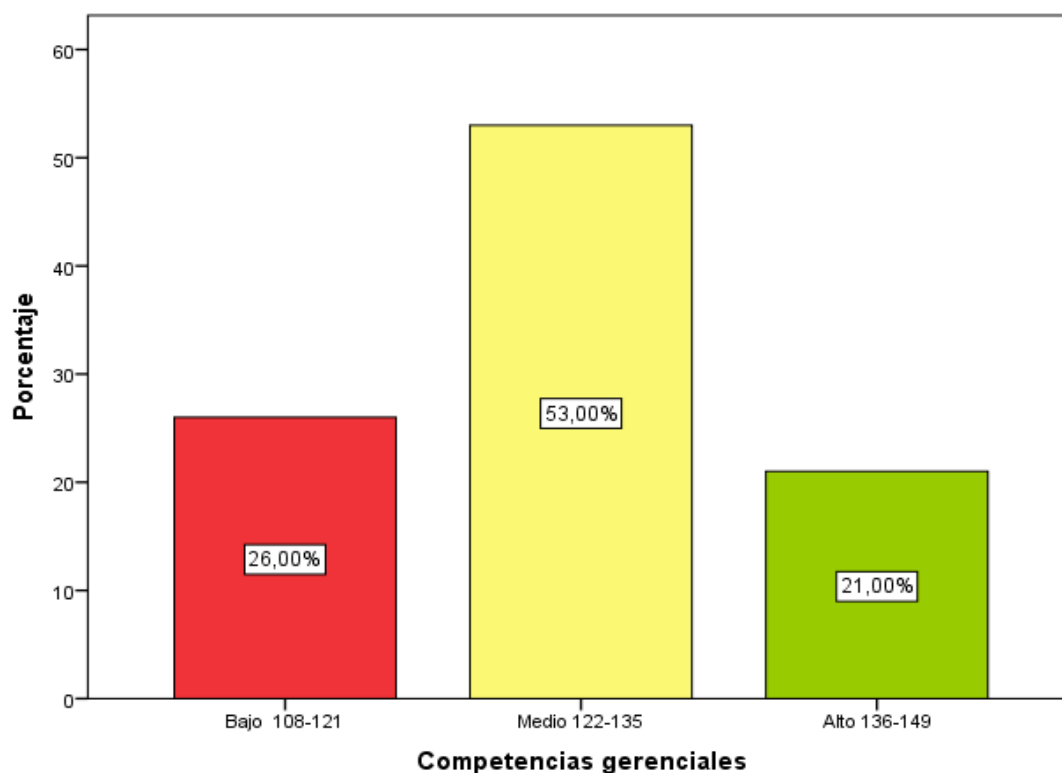


Figura 3. Niveles de la variable competencias gerenciales en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Interpretación

En la tabla 6 y figura 3, se muestra los resultados de la percepción de los encuestados acerca del nivel de competencias gerenciales donde para 26 encuestados que representa el 26% de la población consideran que el nivel de competencias gerenciales es bajo, mientras que 53 encuestados es decir el 53% de la población perciben que el nivel de competencias es medio y 21 encuestados que representa un 21% indica que estamos en un nivel alto en cuanto a competencias gerenciales.

3.1.2. Competencias gerenciales por dimensiones

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la variable competencias gerenciales por dimensiones en la Institución educativa Perú- Birf “República de Bolivia” del distrito de Villa el Salvador, Lima – 2017

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Competencia cognitiva	Bajo	31-37	12	12,0%
	Medio	38-44	61	61,0%
	Alto	45-50	27	27,0%
Competencia procedimental	Bajo	37-40	15	15,0%
	Medio	41-44	51	51,0%
	Alto	45-49	34	34,0%
Competencia actitudinal	Bajo	33-38	28	28,0%
	Medio	39-44	41	41,0%
	Alto	45-50	31	31,0%

La tabla 7 muestra la distribución de frecuencias en cada una de las dimensiones de la variable competencias gerenciales, sus niveles y correspondiente baremos.

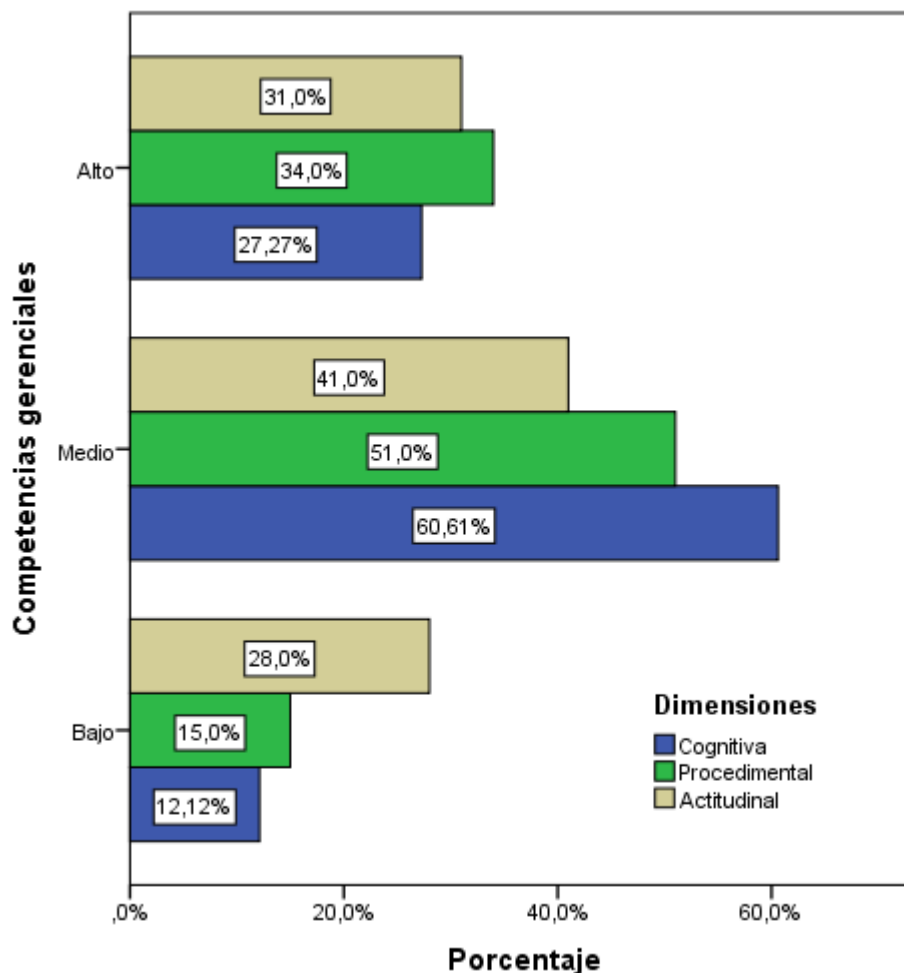


Figura 4. Niveles de las dimensiones de la variable competencias gerenciales en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Interpretación

En la tabla 7 y figura 4 se aprecia los alcances de las competencias gerenciales por dimensiones, en la cual la competencia cognitiva tiene como resultado un 60,61%, las competencias procedimentales con un 51% y las competencias actitudinales con un 41 % son las que se ubican con las mayores frecuencias en el nivel medio.

Para el nivel alto son las competencias procedimentales las que obtuvieron un mayor porcentaje de frecuencia de 34 %, lo cual evidencia una percepción positiva en cuanto a tener un nivel aceptable en las competencias gerenciales por dimensiones.

3.1.3. Gestión educativa

Tabla 8

Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf "República de Bolivia", del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Válido	Deficiente	102-117	15	15,0
	Regular	118-133	45	45,0
	Eficiente	134-150	40	40,0
	Total		100	100,0

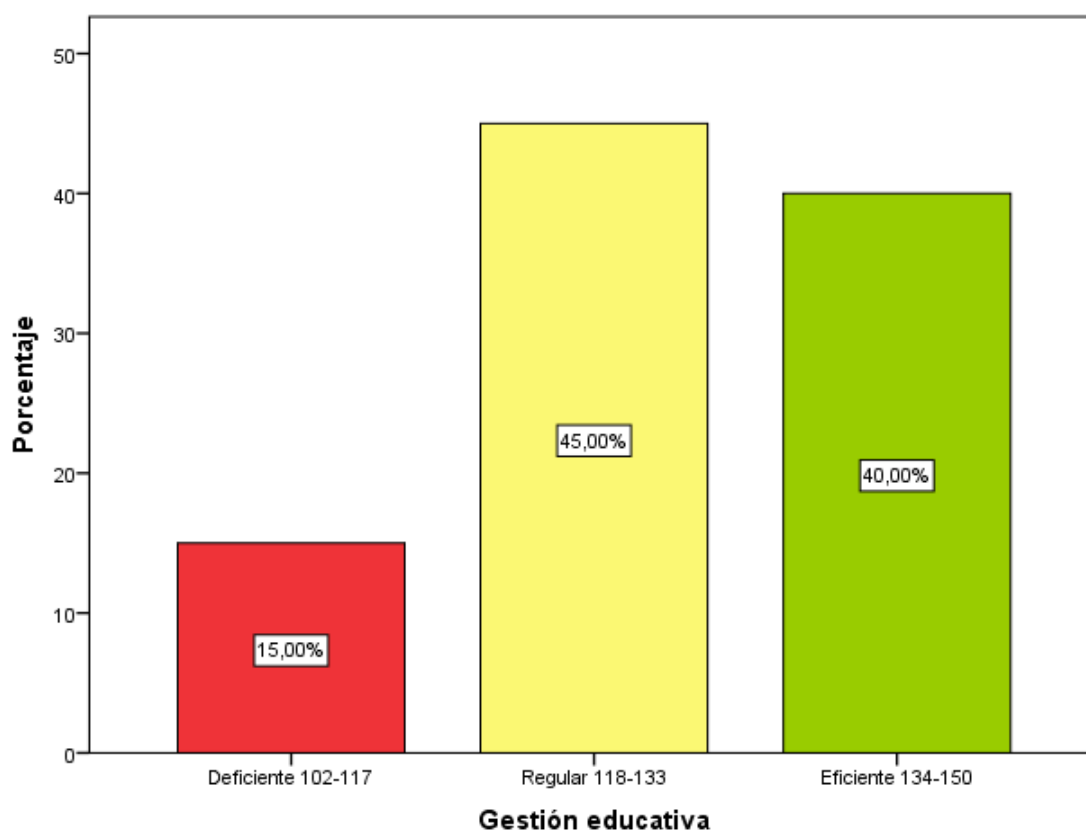


Figura 5: Niveles de la variable gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf "República de Bolivia", del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Interpretación

En los resultados de la tabla 8 y figura 6 se muestra los resultados de la percepción de los encuestados acerca del nivel de gestión educativa en la institución educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, donde para 15 encuestados es decir el 15 % de la población consideran que el nivel de gestión educativa es deficiente, mientras que 45 encuestados es decir el 45% de la población perciben que el nivel de gestión educativa es regular y 40 encuestados que representa un 40% indica que estamos en un nivel eficiente en cuanto a gestión educativa, lo cual es aceptable y coincide con los logros educativos que se han obtenido en estos últimos años.

3.1.4. Gestión educativa por dimensiones

Tabla 9

Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa por dimensiones en la Institución educativa Perú- Birf “República de Bolivia” del distrito de Villa el Salvador, Lima – 2017.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Pedagógica	Deficiente	36-40	18	18,0%
	Regular	41-45	38	38,0%
	Eficiente	46-50	44	44,0%
Institucional	Deficiente	20-23	5	5,0%
	Regular	24-27	71	71,0%
	Eficiente	28-30	24	24,0%
Comunitaria	Deficiente	12-14	10	10,0%
	Regular	15-17	39	39,0%
	Eficiente	18-20	51	51,0%
Administrativa	Deficiente	29-35	10	10,0%
	Regular	36-42	39	39,0%
	Eficiente	43-50	51	51,0%

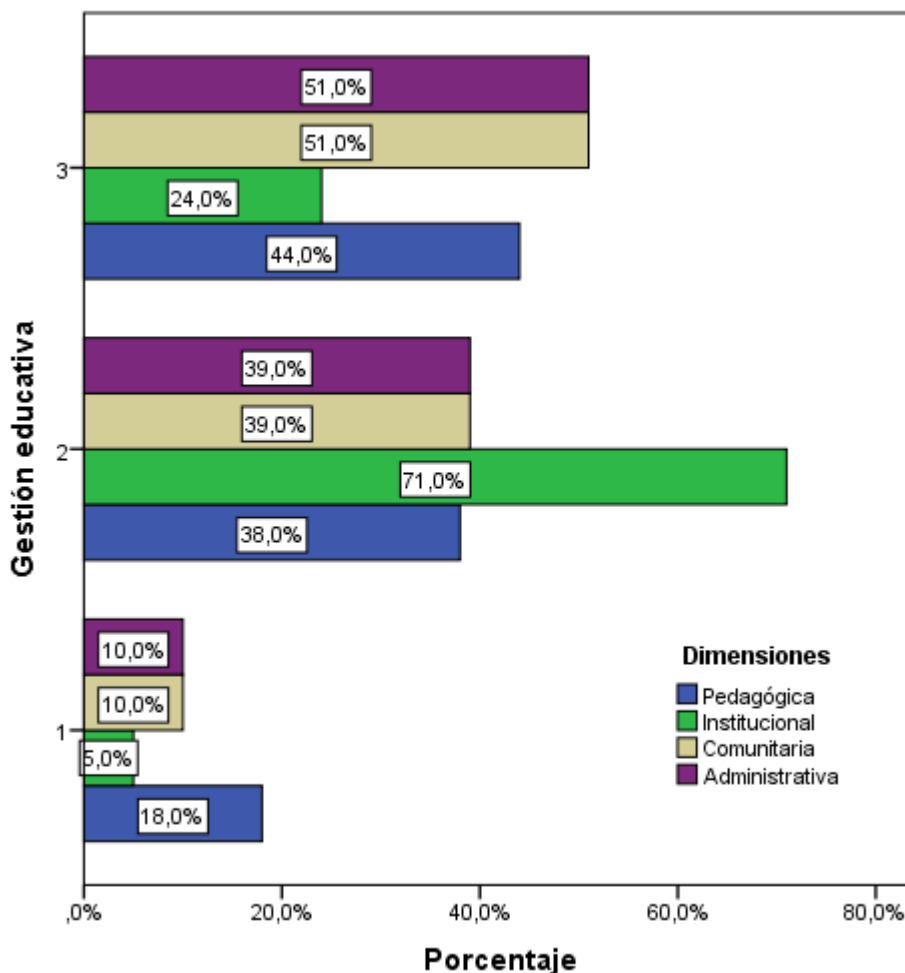


Figura 6. Niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Interpretación

En la tabla 9 y figura 6 se evidencian los alcances de la gestión educativa por dimensiones, siendo la dimensión institucional con 71 % dentro del nivel regular percibida por los colaboradores contar con un ambiente agradable en cuanto a infraestructura y talleres.

En el nivel eficiente se percibe las mayores frecuencias a la dimensión comunitaria y administrativa con un 51 %, siendo valorado las redes de apoyo, ferias y talleres donde participa la comunidad y en cuanto a la parte administrativa se considera una escuela con una administración eficiente puesto que contamos con un plan estratégico e idóneo.

3.2. Resultados correlacionales

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirma:

La investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p.81)

Para analizar los resultados correlacionales en Ciencias Sociales nos hemos basado en Bisquerra (2009, p.212)

Tabla 10

Tabla de coeficientes de correlación según Bisquerra

Coeficiente	Interpretación
De 0 a 0,20	Correlación prácticamente nula
De 0,20 a 0,40	Correlación baja
De 0,41 a 0,70	Correlación moderada
De 0,71 a 0,90	Correlación alta
De 0,91 a 1	Correlación muy alta

3.2.1. Competencias gerenciales y gestión educativa

Hipótesis general

Ho. No Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

H1. Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Tabla 11

Prueba de correlación entre las variables competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017

Correlaciones			Competencias gerenciales	Gestión educativa
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	,869**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

De acuerdo al resultado de la tabla 11 indica que el grado de correlación es moderada con un coeficiente de 0,869 pero con significación positiva de $p= 0,00 < \alpha 0,01$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una correlación alta entre las competencias gerenciales y la gestión educativa por tanto se infiere que las competencias gerenciales y la gestión educativa tienen una alta relación.

3.2.2. Competencias cognitivas y gestión educativa

Hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

H₁. Existe relación entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Tabla 12

Prueba de correlación entre la dimensión competencias cognitivas y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017

Correlaciones		Competencias cognitivas	Gestión educativa
Rho de Spearman	Competencias cognitivas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,732**
		N	,000
		100	100
Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	,732**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

De acuerdo al resultado de la tabla 12 indica que el grado de correlación es moderada con un coeficiente de 0,732 pero con significación positiva de $p= 0,00 < \alpha 0,01$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una correlación alta entre las competencias cognitivas y la gestión educativa por tanto se infiere que las competencias cognitivas y la gestión educativa tienen una alta relación.

3.2.3. Competencias procedimentales y gestión educativa

Hipótesis específica 2

H₀. No existe relación entre las competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

H₁. Existe relación entre las competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Tabla 13

Prueba de correlación entre la dimensión competencias procedimentales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017

Correlaciones		Competencias procedimentales	Gestión educativa
Rho de Spearman	Competencias procedimentales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,867**
		N	,000
		100	100
Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	,867**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

De acuerdo al resultado de la tabla 13 indica que el grado de correlación es moderada con un coeficiente de 0,867 pero con significación positiva de $p= 0,00 < \alpha 0,01$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una correlación alta entre las competencias procedimentales y la gestión educativa por tanto se infiere que las competencias procedimentales y la gestión educativa tienen una alta relación.

3.2.4. Competencias actitudinales y gestión educativa

Hipótesis específica 3

Ho. No existe relación entre las competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

H1. Existe relación entre las competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Tabla 14

Prueba de correlación entre la dimensión competencias actitudinales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf "República de Bolivia", del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017

		Correlaciones	Competencias actitudinales	Gestión educativa
Rho de Spearman	Competencias actitudinales	Coeficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

De acuerdo al resultado de la tabla 14 indica que el grado de correlación es moderada con un coeficiente de 0,598 pero con significación positiva de $p= 0,00 < \alpha 0,01$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una correlación moderada entre las competencias actitudinales y la gestión educativa por tanto se infiere que las competencias actitudinales y la gestión educativa tienen una relación moderada.

IV. Discusión

4.1. Discusión de resultados

El propósito principal de este trabajo fue confirmar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión educativa, de acuerdo al estudio teórico realizado, y extender la propuesta como un caso modelo de réplica. Gago (2004) escribe que “el papel de la dirección es clave en la calidad y mejora de los centros escolares en todos sus aspectos (estructurales, culturales, educativos, políticos y simbólicos): todo intento de clarificar sus dilemas, posibilidades y limitaciones ha de ser considerado positivo” (p. 397).

En los resultados estadísticos hallados mediante SPSS 22, para la hipótesis general existe una correlación altamente significativa entre ambas variables, en un 87% se afirma que las competencias gerenciales se relaciona con la gestión educativa en la población estudiada. De igual manera se deduce una correlación significativa entre cada uno de las dimensiones de las competencias gerenciales, por lo tanto, existe correlación entre la competencia cognitiva y la gestión educativa. Asimismo se halló que la relación entre la competencia procedimental y la variable dependiente gestión educativa también es significativa ($p < 0.05$, $p < 0.01$) y, por lo tanto existe correlación significativa. También se encontró que la relación entre la dimensión competencias actitudinales con la gestión educativa es significativa ($p < 0.05$, $p < 0.01$) aunque es una correlación moderada.

Estos resultados se aproximan al estudio de Iglesias (2013), en donde el coeficiente de correlación canónica resultó en .917, siendo no sólo significativo, sino también altamente importante, concluyendo que la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional guardan una muy fuerte relación con la calidad, tanto en sus dimensiones institucionales como en sus dimensiones gerenciales y también considero relevante mencionar en primera instancia la formación de los directivos docentes en cuanto a sus competencias gerenciales para mantener niveles altos en la calidad de la gestión educativa.

Los resultados obtenidos también tiene relación con la investigación de Díaz y Delgado (2014), donde propone el diseño de un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria en Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las

exigencias actuales de las competencias gerenciales, tomándose en cuenta 5 dimensiones: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal, manejo del entorno y el manejo interpersonal, los cuales tienen relación con la presente investigación.

Así también Sorados (2010), en su tesis descriptiva correlacional obtuvo como resultado un 95% de probabilidad donde el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima en el 2009, lo cual afianzó la confirmación de nuestras hipótesis iniciales.

Por tratarse de un estudio no experimental correlacional, no se pudo dar un control adecuado a todos los factores intercurrentes que, como se observa, han afectado en gran medida a la comunidad educativa en general. Tedesco y López (2004, p. 13) afirman que debido a “los cambios curriculares y los cambios en los estilos de gestión, que suponen mucha más autonomía en las escuelas, obligan a un proceso de verdadera reconversión profesional por parte de los docentes”, esto podría ser la respuesta a nuestros resultados puesto que por políticas educativas ha habido mejoras en cuanto al acompañamiento y monitoreo del docente y también de los directivos, lo cual cabe resaltar que se evidencia un nivel aceptable de las competencias gerenciales y la gestión educativa, es decir una sinergia demostrada.

Lo expresado genera una serie de interrogantes placenteras de ser atendidas:

¿Por qué se han presentado estos resultados?

¿Para qué sirve los resultados encontrados?

¿Cómo se podría operativizar estos resultados en otras escuelas?

4.2. Adopción de las decisiones

Los resultados de la investigación hallados demuestran que el alto nivel de las competencias gerenciales de los directores, tienen alta influencia en la gestión educativa de calidad en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima.

Existiendo la tendencia que la preparación o formación en competencias gerenciales dará como resultado una eficiente gestión educativa tanto en lo pedagógico, institucional, comunitario y administrativo, sería una decisión acertada la capacitación de los gestores educativos en competencias gerenciales y también en gestión educativa para alcanzar los estándares óptimos de calidad educativa, que nuestro país requiere.

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera:** Se determinó que si existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión educativa, puesto que en la prueba de hipótesis general, nos dio como resultado un p valor de 0,0 al nivel de significancia de 0.01 es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna general, se afirma entonces que existe correlación significativa entre ambas variables en un 87 %.
- Segunda:** Se determinó que si existe relación significativa entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia” en un 73 %, se halló una correlación significativa al nivel 0.01 que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica alterna.
- Tercera:** Se determinó que si existe una relación significativa entre la dimensión competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia” en un 87 %, lo que hace suponer que la ejecución de las competencias gerenciales incide altamente en la gestión educativa de la entidad en mención.
- Cuarta:** Se determinó que si existe relación significativa moderada entre la dimensión competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, en un 60 %, notándose una baja en la competencia actitudinal en comparación con las otras dimensiones cognitiva y procedimental, estos resultados indican entonces que se debe fortalecer las competencias actitudinales de liderazgo y comunicación asertiva.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera:** Difundir la formación de las competencias gerenciales en los directivos y administrativos en las escuelas, así como su monitoreo y acompañamiento, con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la calidad educativa e ingresar a un círculo de mejora continua.
- Segunda:** Fortalecer la preparación de los directivos de la Instituciones educativas para obtener niveles óptimos de eficiencia en la gestión educativa, en sus tres dimensiones cognitivo, procedimental y actitudinal para la mejora de la calidad en el ámbito educativo.
- Tercera:** Diseñar instrumentos de medición tanto de las competencias gerenciales como de la gestión educativa y que se replique los resultados de la Institución Educativa Perú.-Birf “República de Bolivia” del distrito de Villa el Salvador en otras escuelas, para elevar la calidad de la gestión. En este sentido, al adoptarse los resultados, estos datos van a servir solamente para la orientación en cuanto a cómo se relacionan las variables en su causa y efecto.
- Cuarta:** Realizar un seguimiento de los logros de gestión utilizando instrumentos, procedimientos y criterios de evaluación tanto en la parte directiva como docente, y que se realice periódicamente ingresando al círculo de mejora continua.
- Quinta:** Incentivar a los docentes y motivarlos hacia el fortalecimiento de su desempeño porque son la fortaleza en cuanto a recursos humanos con los reconocimientos e incentivos apropiados, porque los maestros representan el engranaje entre los directivos y los discentes.

VII. Referencias bibliográficas

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC editorial.
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Segunda edición. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2008). *Conduciendo la Escuela: Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional*. Argentina: Ediciones novedades educativas.
- Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y Universidad de Morelos* (Tesis de posgrado, doctorado en Psicología). Universidad Iberoamericana, México.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Segunda edición. Madrid: Editorial La Muralla S.A.
- Bolaños, G. y Molina, Z. (2007). *Introducción al currículo*. Primera edición. Costa Rica: Editorial Euned.
- Croi, D. (2006). *Educación en la era de las redes*. Universidad nacional autónoma de México: Editorial Sitesa.
- Díaz, D. y Delgado M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación* (Tesis de posgrado, maestría en educación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- D.S.N°013 (2004). *Reglamento de educación básica regular*. Ministerio de Educación
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. La Rioja-España: Editorial Tutor formación.

- Fernández, R. (2006). *Sistemas de gestión de localidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Su integración*. Alicante-España: Editorial Club universitario.
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación.
- García, F. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Editorial Limusa.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Ediciones Innovación y cualificación.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. (12ª ed.) México: Cengage Learning Editores. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu
- Hernández, R., Fernández, C., Batista, P. (2010). *Metodología de La Investigación*. (5ta Ed.) México: Editorial McGrawHill
- Hitt, M. (2006). *Administración*. (9ª ed.). México: Ediciones Pearson educación.
- Icart, T., Fuentelsaz, C., Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Universitat de Barcelona
- Iglesias E. (2013). *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011* (Tesis de posgrado, doctorado en educación). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Iglesias, M. y Sánchez, M. (2007). *Diagnóstico e intervención didáctica del lenguaje escolar*. Primera edición. España: Editorial Netbiblo.

- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Primera edición. Venezuela: Editorial Alfa.
- Lavín y del Solar (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, guía metodológica para los centros educativos*. Ediciones PIIE. Santiago de Chile.
- Lladó, Sánchez y Navarro (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. EEUU Norteamérica: Editorial Palibrio
- Martínez, J. (2000). *Fundamentos para una introducción al derecho. La gestión empresarial*. Colombia: Editorial universidad de Antioquia.
- Martínez, M. (2012). *Administración y planificación del tiempo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Nelson, B. (2001). *1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Palomo, M. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid. España: Editorial ESIC.
- Ramírez, T. (1998). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Primera edición. Venezuela: Editorial Panapo.
- Reynaga, S. (2005). *Redes posibilidades para la mejora de los procesos de formación y trabajo académico*. Primera edición. México: Unidad para el

desarrollo de la investigación y el posgrado de la Universidad de Guadalajara.

Riffo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales* (Tesis de posgrado, doctorado en educación) Universidad autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. Tercera edición. México: Editorial Pearson. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Robbins, S, y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Editorial Pearson. Recuperado de: https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento_organizacional_-_ste/42

Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Editorial Esic.

Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Cuarta edición. Madrid: Editorial Esic.

Sanz, M. (2010). *Competencias cognitivas en educación superior*. Madrid. España: Editorial Narcea

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Primera edición. Santiago de Chile: Ril Editores.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de posgrado, maestría en educación) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe

UNESCO, (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Primera edición. Lima: Ediciones UNESCO

- UNESCO, (2016). *Informe de resultados Terce. Tercer estudio regional y comparativo y explicativo*. Santiago: Ediciones UNESCO
- Valenti, G. (2016). *Nueva cultura educativa*. México: Ediciones Flacso.
- Vértice. (2008). *Gestión de proyectos*. España: Editorial Vértice.
- Yábar, I. (2010). *La Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. (Tesis de posgrado, maestría en educación) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Apéndice

Apéndice A. Artículo científico

1. Título

Competencias gerenciales y gestión educativa en la institución educativa “República de Bolivia”

Managerial competencies and education management at the educational institution “República de Bolivia”

2. Autor

Mag. Yanét Olinda Apaza Quispe (yanet_apaza@live.com)

Docente en IET Perú-Birf “República de Bolivia” (Lima, Perú)

3. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre las Competencias Gerenciales y Gestión Educativa en la Institución Educativa Perú - Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017. La metodología empleada en la investigación, fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental – transeccional.

Los resultados demuestran que existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú – Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Palabras clave: Competencias gerenciales, Gestión educativa, competencias cognitivas, competencias operativas, competencias actitudinales.

Abstract

The objective of the current investigation was to determine the relationship between the managerial competencies and education management at the educational institution Perú – Birf “República de Bolivia”, district of Villa el Salvador, Lima 2017. The methodology of the investigation was quantitative approach, descriptive-correlational rate, no experimental transectional design.

The results show that there is a direct relationship and significant between the managerial competencies and education management at the educational

institution Perú – Birf “República de Bolivia”, district of Villa el Salvador, Lima 2017.

Keywords: Managerial competencies, education management, cognitive competences, operational competencies, attitudinal competencies.

4. Introducción

La educación como uno de los pilares fundamentales de nuestra sociedad, y por ende de la gestión pública, necesitan estar dirigidos por profesionales enmarcados en una formación de competencias gerenciales directivas, las cuales orientaran los procesos pedagógicos en las escuelas, con una adecuada planificación, organización, dirección, evaluación y control, lo cual se concretará en resultados de escuelas eficientes, por ello se busca demostrar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión educativa, en el marco de una gestión pública de calidad.

5. Antecedentes

Iglesias (2013), en su tesis titulado “La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011”, para obtener el grado de Doctor en Educación por la Universidad de Montemorelos de Medellín, Colombia tuvo como objetivo establecer la relación de la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín, en 2011, con la calidad institucional y la calidad de la gestión. En la investigación se administró un cuestionario de cinco escalas sumativas tipo Likert. Con una muestra de 448 directivos. La técnica estadística usada para la relación entre las variables fue la correlación canónica. Llegó a la conclusión de que la calidad de la gestión y la calidad institucional tienen una relación altamente importante por ello es relevante considerar en primera instancia la formación de los directivos docentes en cuanto a sus competencias gerenciales para mantener niveles altos en dicha calidad y que estas sean replicadas en otras escuelas ya sean privadas o públicas.

Yábar (2013), en su estudio acerca de “La Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado” para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, buscó determinar la relación que existe entre la gestión educativa y práctica docente en la escuela Santa Isabel de Hungría del Cercado de Lima, con una muestra intacta del total de población de 44 docentes del nivel inicial primaria y secundaria, cuyo método de investigación es de tipo cuantitativo de nivel exploratorio, cuyos resultados corroboraron su objetivo en un 56,40 % de relación, recomienda también un monitoreo constante en la gestión, comunicación de resultados e incentivos a la mejora de la práctica docente.

6. Fundamentación científica

Competencias gerenciales

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002) sostienen que las competencias gerenciales son un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente”. (p.14)

Dimensiones de las competencias gerenciales: Competencias cognitivas, competencias procedimentales y competencias actitudinales.

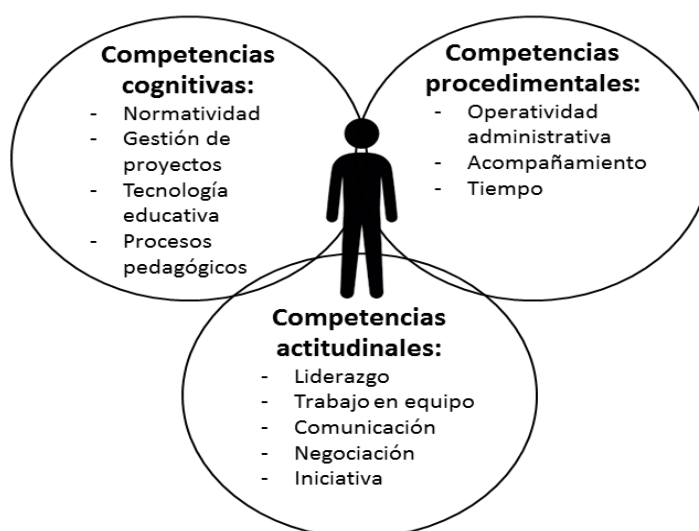


Figura 1: Dimensiones de las competencias gerenciales y sus indicadores.

Gestión educativa

Es la administración de la organización educativa. Así la gestión es un proceso que permite analizar la toma de decisiones, conformación de equipos, delegación, negociación, distribución de espacio, tiempo, responsabilidades. (Azzaroni y Harf, 2008)

Dimensiones de la gestión educativa: Gestión pedagógica, gestión institucional, gestión comunitaria y gestión administrativa.

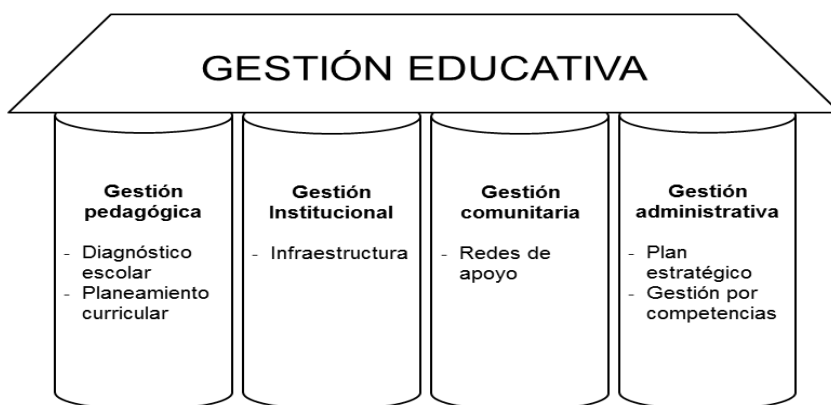


Figura 2: Dimensiones de la gestión educativa.

7. Problema

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?

8. Objetivo

Determinar si existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

9. Metodología

En el presente estudio presenta el enfoque cuantitativo y usa el método hipotético deductivo.

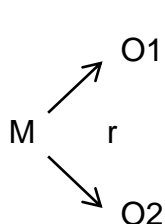
Tipo de estudio: La presente investigación es de tipo descriptiva - correlacional, descriptivo porque describe a las variables, hechos y características del problema

y correlacional porque se determinará la relación que existe entre ambas variables.

Según Bisquerra (2009) los estudios descriptivos son la forma más elemental de la investigación, y se encarga de la descripción de fenómenos naturales o producidos por la acción del hombre, donde analizamos, forma, acción, cambios producidos por el paso del tiempo y semejanzas con otros fenómenos.

Diseño: El diseño de la presente investigación es no experimental de tipo transversal o transeccional, debido a que nos basamos en analizar cuál es el nivel o estado de relación de las variables en un determinado tiempo.

Ortiz (2004) sostiene que la “Investigación no experimental. Es el tipo de investigación en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtienen datos y después éstos se analizan.” (p.94)



Donde:

M : Es la muestra de la IET Perú – Birf “República de Bolivia”.

O1 : Es la observación de la variable competencias gerenciales

r : Es el coeficiente de correlación entre las dos variables

O2 : Es la observación de la variable gestión educativa

Población, muestra y muestreo

Población. Según Bisquerra (2009) “la población es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación. Se simboliza por N.” (p.143). La investigación in situ se realizó en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Muestra. Es el total de la población, al ser una población finita de 100 personas que laboran en la institución.

Muestreo. No probabilístico censal, debido a que la muestra fue la población total, por razones de accesibilidad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica. Se utilizó la técnica de la encuesta. Según Abascal y Grande (2005) definen la encuesta como una técnica primaria para obtener información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantice que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos.

Instrumento. Se utilizó como instrumento un cuestionario para cada variable.

10. Resultados

Resultados descriptivos

Competencias gerenciales

Tabla 1

Distribución de frecuencias de la variable competencias gerenciales en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Válido	Bajo	108-121	26	26,0
	Medio	122-135	53	53,0
	Alto	136-149	21	21,0
	Total		100	100,0

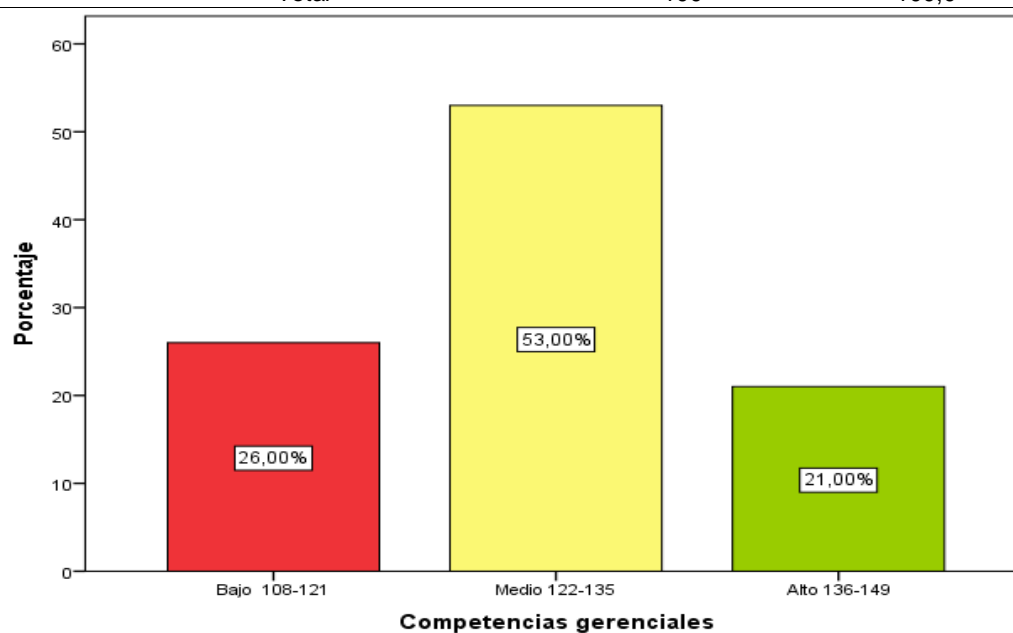


Figura 3: Niveles de la variable competencias gerenciales en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

Interpretación

En la tabla 1 y figura 3, se muestra los resultados de la percepción de los encuestados acerca del nivel de competencias gerenciales donde el 26% de la población consideran que el nivel de competencias gerenciales es bajo, mientras que el 53% de la población perciben que el nivel de competencias es medio y un 21% indica que estamos en un nivel alto en cuanto a competencias gerenciales.

Competencias gerenciales por dimensiones

Tabla 2

Distribución de frecuencias de la variable competencias gerenciales por dimensiones en la Institución educativa Perú- Birt "República de Bolivia".

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Competencia cognitiva	Bajo	31-37	12	12,0%
	Medio	38-44	61	61,0%
	Alto	45-50	27	27,0%
Competencia procedimental	Bajo	37-40	15	15,0%
	Medio	41-44	51	51,0%
	Alto	45-49	34	34,0%
Competencia actitudinal	Bajo	33-38	28	28,0%
	Medio	39-44	41	41,0%
	Alto	45-50	31	31,0%

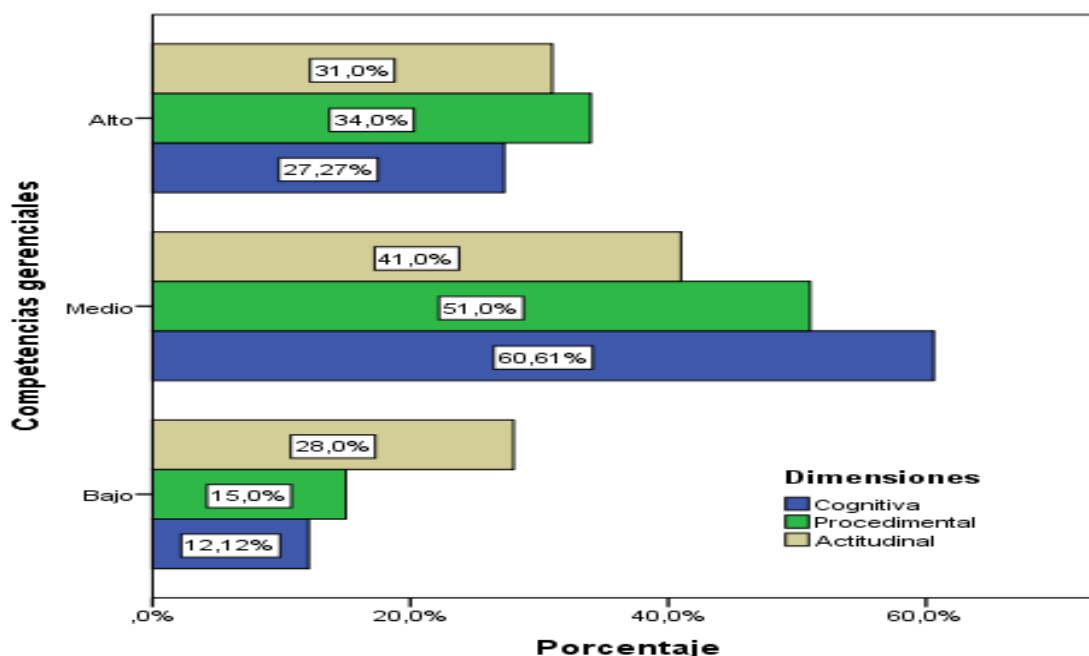


Figura 4: Niveles de las dimensiones de la variable competencias gerenciales en la Institución Educativa Perú-Birt "República de Bolivia".

Interpretación

En la tabla 2 y figura 4 se aprecia los alcances de las competencias gerenciales por dimensiones, en la cual la competencia cognitiva tiene como resultado un 60,61%, las competencias procedimentales con un 51 % y las competencias actitudinales con un 41 % son las que se ubican con las mayores frecuencias en el nivel medio.

Para el nivel alto son las competencias procedimentales las que obtuvieron un mayor porcentaje de frecuencia de 34 %, lo cual evidencia una percepción positiva en cuanto a tener un nivel aceptable en las competencias gerenciales por dimensiones.

Gestión educativa

Tabla 3

Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Válido	Deficiente	102-117	15	15,0
	Regular	118-133	45	45,0
	Eficiente	134-150	40	40,0
	Total		100	100,0

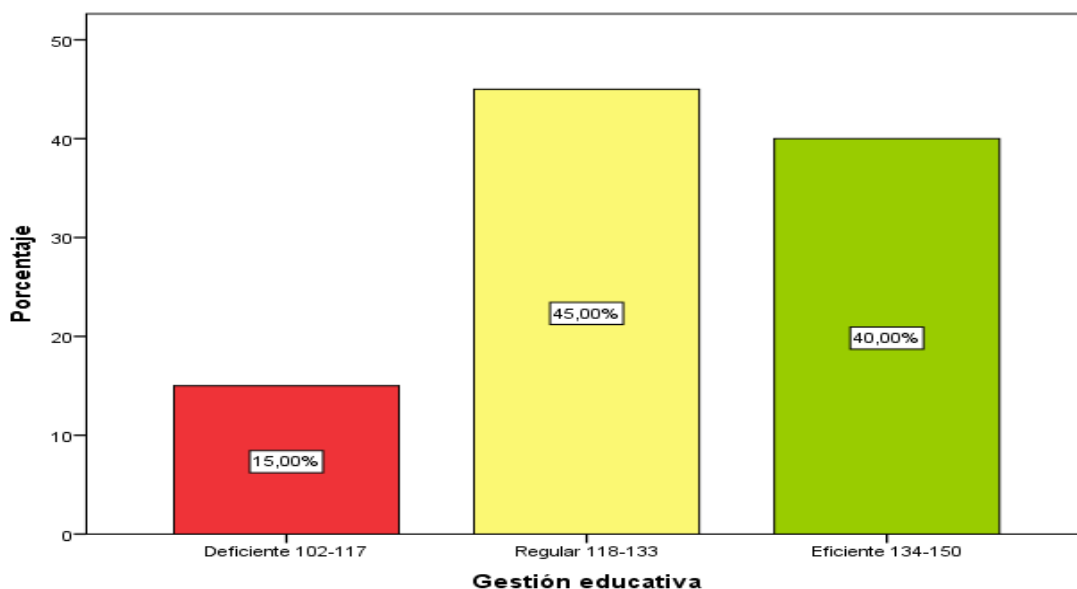


Figura 5. Niveles de la variable gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

Interpretación

En los resultados de la tabla 3 y figura 5 se muestra los resultados de la percepción de los encuestados acerca del nivel de gestión educativa en la institución educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, donde el 15 % de la población consideran que el nivel de gestión educativa es deficiente, mientras que el 45% de la población perciben que el nivel de gestión educativa es regular y un 40% indica que estamos en un nivel eficiente en cuanto a gestión educativa, lo cual es aceptable y coincide con los logros educativos que se han obtenido en estos últimos años.

Gestión educativa por dimensiones

Tabla 4

Distribución de frecuencias de la variable gestión educativa por dimensiones en la Institución educativa Perú- Birf “República de Bolivia”.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido %
Pedagógica	Deficiente	36-40	18	18,0%
	Regular	41-45	38	38,0%
	Eficiente	46-50	44	44,0%
Institucional	Deficiente	20-23	5	5,0%
	Regular	24-27	71	71,0%
	Eficiente	28-30	24	24,0%
Comunitaria	Deficiente	12-14	10	10,0%
	Regular	15-17	39	39,0%
	Eficiente	18-20	51	51,0%
Administrativa	Deficiente	29-35	10	10,0%
	Regular	36-42	39	39,0%
	Eficiente	43-50	51	51,0%

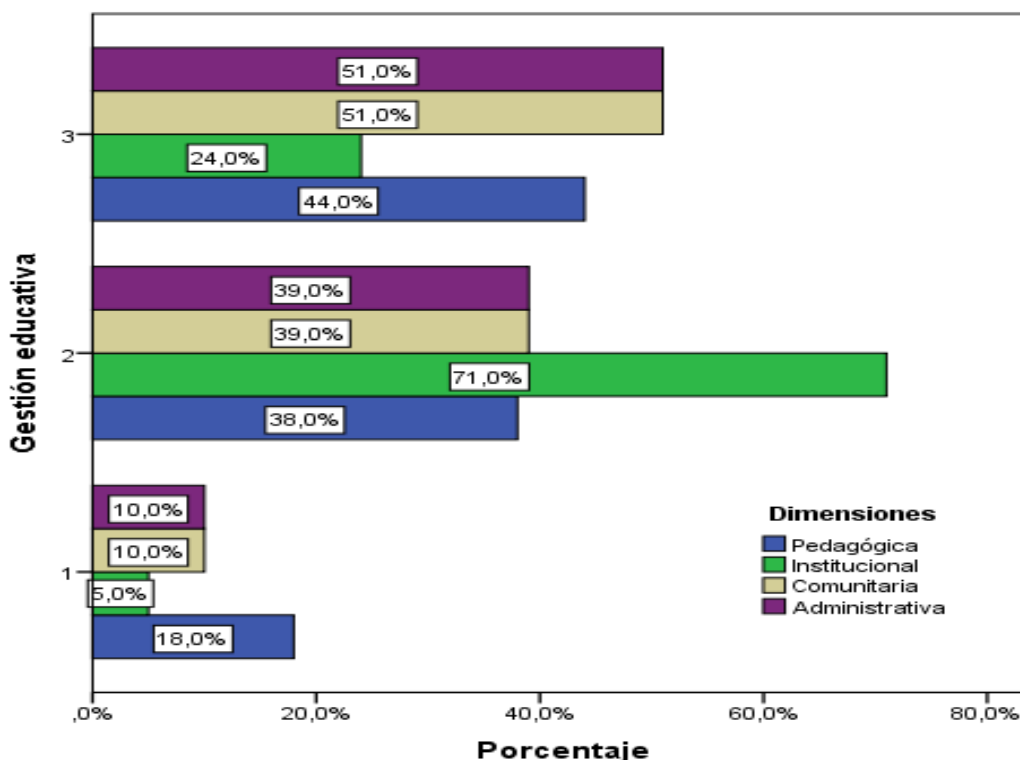


Figura 6: Niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

Interpretación

En la tabla 4 y figura 6 se evidencian los alcances de la gestión educativa por dimensiones, siendo la dimensión institucional con 71 % dentro del nivel regular percibida por los colaboradores contar con un ambiente agradable en cuanto a infraestructura y talleres.

En el nivel eficiente se percibe las mayores frecuencias a la dimensión comunitaria y administrativa con un 51 %, siendo valorado las redes de apoyo, ferias y talleres donde participa la comunidad y en cuanto a la parte administrativa se considera una escuela con una administración eficiente.

Resultados correlacionales

Para analizar los resultados correlacionales en Ciencias Sociales, como es el caso de la gestión educativa, la presente investigación se basó en los estudios de Bisquerra (2009, p.212)

Tabla 5*Tabla de coeficientes de correlación según Bisquerra*

Coeficiente	Interpretación
De 0 a 0,20	Correlación prácticamente nula
De 0,20 a 0,40	Correlación baja
De 0,41 a 0,70	Correlación moderada
De 0,71 a 0,90	Correlación alta
De 0,91 a 1	Correlación muy alta

Competencias gerenciales y gestión educativa**Hipótesis general**

Ho. No Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

H1. Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.

Tabla 6

Prueba de correlación entre las variables competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”.

Interpretación

Correlaciones		Competencias gerenciales	Gestión educativa
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,869
		N	,000
Gestión educativa		Coeficiente de correlación	100
		Sig. (bilateral)	,869**
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo al resultado de la tabla 6 indica que el grado de correlación es moderada con un coeficiente de 0,869 pero con significación positiva de $p = 0,00 < \alpha 0,01$, que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una correlación alta entre las competencias gerenciales y la gestión educativa por tanto se infiere que las competencias gerenciales y la gestión educativa tienen una alta relación.

11. Conclusiones

Se determinó que si existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión educativa, puesto que en la prueba de hipótesis general, nos dio como resultado un p valor de 0,0 al nivel de significancia de 0.01 es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna general, se afirma entonces que existe correlación significativa entre ambas variables en un 87 %.


12. Recomendaciones

Se debe difundir la formación de las competencias gerenciales en los directivos y administrativos en las escuelas, así como su monitoreo y acompañamiento, con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la calidad educativa e ingresar a un círculo de mejora continua y un alto nivel de eficiencia en la gestión educativa.


13. Referencias bibliográficas

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC editorial.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2008). *Conduciendo la Escuela: Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional*. Argentina: Ediciones novedades educativas.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Segunda edición. Madrid: Editorial La Muralla S.A.
- Iglesias E. (2013). *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011* (Tesis de doctorado en educación). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. Tercera edición. México: Editorial Pearson.
- Yábar, I. (2010). *La Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. (Tesis de maestría en educación) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Apéndice B: Carta de presentación UCV



BODAS DE PLATA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 15 de mayo de 2017

Carta P. 0455-2017-EPG-UCV-LN

José Luis Centenaro Reyes

Director de la Institución Educativa PERU-BIRF "República de Bolivia" de Villa el Salvador

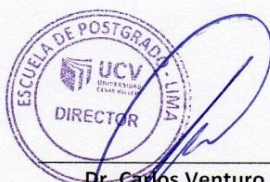
De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Yanét Olinda Apaza Quispe** identificada con DNI N.º **09699069** y código de matrícula N.º **6500021359**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa República de Bolivia, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017"

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

Con este motivo, le saluda atentamente,



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

SGVM

UCV.EDU.PE

Apéndice C: Carta de aceptación de la Institución educativa



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 01
**INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PERÚ - BIRF**
“REPÚBLICA DE BOLIVIA”



CAR-DIR.IE.RB-2017

16 de mayo de 2017

Lic. Yanet Olinda Apaza Quispe

Estimados Docente:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted para saludarla cordialmente ya la vez dar respuesta a su solicitud recibida el 2 de mayo del 2017 donde solicita permiso para aplicar una encuesta en la institución educativa para fines de trabajo de investigación sobre “Competencia gerenciales y gestión educativa en la I.E. Perú Birtf “República de Bolivia”, en el distrito de villa el Salvador 2017; para optar el grado de Maestría.

Al respecto debo indicar que tiene el visto bueno del equipo directivo de la Institución Educativa para aplicar dicha encuesta esperando que sea de ayuda para fortalecer los Procesos de su formación profesional.

Atentamente,




M^{te}. José Luis CENTENARIO REYES
DIRECTOR
I.E. REPUBLICA DE BOLIVIA

Av. Los Alamos S/N Sector 1 Grupo 13 - Villa El Salvador Telf.: 292-7481



Apéndice D: Documentos para validar los instrumentos de medición a través de juicio de expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor : M. Sc. Abner Chávez Leandro

Presente

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

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de maestría, con mención en Gestión pública de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2015-2, aula 112-B, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el grado de Maestra en gestión pública.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en gestión pública.

El expediente de validación contiene los siguientes documentos:

Carta de presentación.

Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.

Matriz de consistencia.

Instrumento de medición de las variables

Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Yanét Olinda Apaza Quispe
D.N.I: 09699069



CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor : **Dr. Alex Otto Príncipe Bayona**
Presente

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

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de maestría, con mención en Gestión pública de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2015-2, aula 112-B, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el grado de Maestra en gestión pública.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en gestión pública.

El expediente de validación contiene los siguientes documentos:

Carta de presentación.

Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.

Matriz de consistencia.

Instrumento de medición de las variables

Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Yanét Olinda Apaza Quispe
D.N.I: 09699069



CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor : **Dr. Efraín Rubén Mandujano Aylas**
Presente

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

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de maestría, con mención en Gestión pública de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2015-2, aula 112-B, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el grado de Maestra en gestión pública.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en gestión pública.

El expediente de validación contiene los siguientes documentos:

Carta de presentación.

Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.

Matriz de consistencia.

Instrumento de medición de las variables

Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Yanét Olinda Apaza Quispe
D.N.I: 09699069

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Competencias gerenciales

Definición conceptual

Según Robbins y DeCenzo (2002) las competencias gerenciales son un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p.14).

Definición operacional

Las competencias gerenciales están conformados por tres dimensiones: competencias cognitivas, competencias procedimentales y competencias actitudinales, que son evaluados a través de un cuestionario de competencias gerenciales que consta de 30 ítems.

Dimensiones de la variable competencias gerenciales

Dimensión 1: Competencias cognitivas

Afirma Sanz (2010) que “las competencias cognitivas sugeridas por la Unión Europea forman parte de la arquitectura mental del ser humano, integrada por los proceso que tienen como finalidad preferente comprender, evaluar y generar información, tomar decisiones y solucionar problemas.” (p.22)

Dimensión 2: Competencias procedimentales

Lladó, Sánchez y Navarro (2013) sostiene que las competencias procedimentales “Son capacidades que conforman el saber-hacer profesional y se refieren a las capacidades de formar estructuras procedimentales con las metodologías, procedimientos y técnicas habituales de la profesión y de operar exitosamente sobre ellas”. (p. 94)

Dimensión 3: Competencia actitudinales

Lladó et al., (2013) Sostiene que “Las competencias actitudinales conforman el saber ser y se refieren a la predisposición a la práctica de determinadas actitudes o hacia determinados tipos de percepción, valoración o acción”. (p. 94)

Variable 2: Gestión educativa

Definición conceptual

Azzerboni y Harf (2008) afirman que:

Gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades.

La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio que se ofrece. (p.34)

Definición operacional

La gestión educativa está conformada por cuatro dimensiones: pedagógica, institucional, comunitaria y administrativa, que son evaluados a través de un cuestionario de gestión educativa que consta de 30 ítems.

Dimensiones de las variables

Dimensión 1: Gestión pedagógica

Lavín y del Solar (2000) Sostiene que “La dimensión pedagógica-curricular se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad.

Contempla las prácticas específicas de enseñanza-aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras”. (p.43)

Dimensión 2: Gestión institucional

La UNESCO (2011) define la gestión institucional como “Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores y sus formas de relacionarse”. (p.33)

Dimensión 3: Gestión comunitaria

La UNESCO (2011) define la gestión institucional como la “Respuesta a necesidades de la comunidad. Relaciones de la escuela con el entorno, padres y madres de familia, organizaciones de la localidad y redes de apoyo”. (p.33)

Dimensión4: Gestión administrativa

La dimensión administrativa según la UNESCO (2011) está referida al “Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones” (p.33)

Apéndice E: Matriz de consistencia

Título: Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017

Autor: Bach. Yanét Olinda Apaza Quispe

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
Problema General ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?	Objetivo General Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.	Hipótesis General Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.	Variable 1: Competencias gerenciales (V1)				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rangos
			1.Dimension cognitiva	-Normatividad -Gestión de proyectos -Tecnología educativa	1-30	Escala ordinal de Likert: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Coefficiente interpretación: - Bajo - Medio - Alto
			2.Dimension procedimental	-Procesos pedagógicos -Operatividad administrativa -Acompañamiento			
3.Dimension actitudinal o emocional	-Tiempo -Liderazgo -Trabajo en equipo -Comunicación -Negociación -Iniciativa						
Variable 2: Gestión educativa (V2)							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel o rangos
Problemas Específicos ¿De qué manera las competencias cognitivas se relacionan con la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017? ¿De qué manera las competencias procedimentales se relacionan con la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017? ¿De qué manera las competencias actitudinales se relacionan con la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017?	Objetivos Específicos Determinar la relación entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017. Determinar la relación entre las competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017. Determinar la relación entre las competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.	Hipótesis Específicos Existe relación entre las competencias cognitivas y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017. Existe relación entre las competencias procedimentales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017. Existe relación entre las competencias actitudinales y la gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.	1.Pedagógica	-Diagnóstico escolar -Planeamiento curricular	1-30	Escala ordinal de Likert: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Coefficiente interpretación: - Deficiente - Regular - Eficiente
			2.Institucional	-Infraestructura			
			3.Comunitaria	-Redes de apoyo			
			4.Administrativa	-Plan estratégico -Gestión por competencias			

Metodología de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Enfoque: Cuantitativo (Hernández, 2010).</p> <p>Tipo: Descriptivo- correlacional (Bisquerra, 2009). Correlacional, debido a que se trata de determinar la correlación que existe la variable competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf "República de Bolivia" del distrito de Villa el Salvador.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --- O1 M --- O2 O1 --- r O2 --- r </pre> </div> <p>Donde M =Muestra O1=Observación de la variable 1 O2=Observación de la variable 2 r= Correlación entre las variables</p> <p>Diseño: No experimental con corte transversal, debido a que las variables de estudio no se van a manipular (Ortiz, 2004) El enfoque metodológico es cuantitativo</p> <p>Método: Método hipotético deductivo, porque se observó y analizó el estudio, se formuló la hipótesis, se contrastaron los resultados y se comprobó la deducción del efecto correlacional entre las variables. Análisis Cuantitativo</p>	<p>Población: Según Bisquerra (2009) "la población es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación. En la presente investigación está constituida por los 100 colaboradores conformada por directivos administrativos y docentes de la Institución Educativa Perú - Birf "República de Bolivia" del distrito de Villa el Salvador.</p> <p>Tipo de muestreo: Técnica no probabilístico censal</p> <p>Tamaño de muestra: Muestra censal se considera el total de la población de la IE Perú - Birf "República de Bolivia" del distrito de Villa el Salvador.</p> <p>Criterios o razones: A razón de la accesibilidad de la muestra, que es el total de la población donde no se aplicó ningún criterio de exclusión, porque se encuestó a toda la población entre personal directivo, administrativo y docente en la Institución Educativa Perú-Birf "República de Bolivia", del distrito de Villa el Salvador, Lima 2017.</p>	<p>Variable 1: Competencias gerenciales</p> <p>Técnicas: La encuesta y análisis documental Se utilizó la escala de Likert con preguntas cerradas (30 ítems).</p> <p>Instrumentos: Cuestionario, Ítems 1-30 Autor: Bach. Yanét Apaza Quispe Año: 2017 Ámbito de aplicación: Institución Educativa Perú - Birf "República de Bolivia" del distrito de Villa el Salvador</p> <p>Forma de administración: Se aplicó de manera presencial.</p> <p>Variable 2: Gestión educativa</p> <p>Técnicas: La encuesta y análisis documental Se utilizó la escala de Likert con preguntas cerradas (30 ítems).</p> <p>Instrumentos: Cuestionario, Ítems 1-30 Autor: Bach. Yanét Apaza Quispe Año: 2017 Ámbito de aplicación: Institución Educativa Perú - Birf "República de Bolivia" del distrito de Villa el Salvador Forma de administración: Se aplicó de manera presencial.</p>	<p>Descriptiva: En la investigación se empleó la tabulación de datos en tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones entre variables, dimensiones e indicadores.</p> <p>Inferencial: Se utilizó el análisis cuantitativo de los resultados, derivado de la estadística inferencial, que permite ir más allá de los indicadores numéricos, por lo que se aplicó frecuencias, correlación, contraste de hipótesis mediante la Rho de Spearman.</p>

Apéndice F: Matriz de operacionalización de variables

Título: Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf “República de Bolivia”, Villa el Salvador, Lima 2017

Autor: Bach. Yanét Olinda Apaza Quispe

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
Variable 1 Competencias gerenciales	Robbins y DeCenzo (2002) las competencias gerenciales son un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (p.14). En otras palabras podemos decir que las competencias gerenciales es la sinergia entre conocimientos, habilidades y actitudes para un buen desempeño en la gestión educativa.	Las competencias gerenciales están conformados por tres dimensiones: competencias cognitivas, competencias procedimentales y competencias actitudinales, que son evaluados a través de un cuestionario de competencias gerenciales que consta de 30 ítems	Cognitiva	- Normatividad	1	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Bajo 30 - 69 (2) Medio 70 - 109 (3) Alto 110 - 150
				- Gestión de proyectos	2 - 4		
				- Tecnología educativa	5		
			Procedimental	- Procesos pedagógicos	6 - 10		
				- Operatividad administrativa	11 - 17		
				- Acompañamiento	18 - 19		
			Actitudinal	- Tiempo	20		
				- Liderazgo	21 - 22		
				- Trabajo en equipo	23 - 24		
				- Comunicación	25		
				- Negociación	26 - 28		
				- Iniciativa	29 - 30		
Variable 2 Gestión educativa	Azzerboni y Harf (2008) Gestión son procesos que permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades. La gestión educativa consiste en: Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización, comprometer a todos los actores institucionales y definir el tipo de servicio que se ofrece.	La gestión educativa está conformada por cuatro dimensiones: Pedagógica, institucional, comunitaria y administrativa, que son evaluados a través de un cuestionario de gestión educativa que consta de 30 ítems.	Pedagógica	- Diagnostico escolar	1 - 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Deficiente 30 - 69 (2) Regular 70 - 109 (3) Eficiente 110 - 150
				- Planeamiento curricular	3 - 10		
			Institucional	- Infraestructura	11 - 16		
				- Redes de apoyo	17 - 20		
			Administrativa	- Plan estratégico	21 - 27		
				- Gestión por competencias	28 - 30		

Apéndice G: Instrumentos

Instrumento de medición de competencias gerenciales

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información acerca de las competencias gerenciales en nuestra Institución, por tal motivo le pedimos responder con la mayor responsabilidad y sinceridad, los resultados servirán para el análisis de la presente investigación.

Por favor antes de marcar leer atentamente el significado de las escalas de valoración:

PUNTAJE	ESCALA DE VALORACION
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	COMPETENCIAS COGNITIVAS	1	2	3	4	5
1	Comprende y orienta el manejo adecuado de normas técnicas, emanadas del MINEDU.					
2	Identifica problemas en la Institución Educativa					
3	Demuestra dominio sobre administración de la organización educativa					
4	Orienta las condiciones operativas que aseguren la visión y misión institucional					
5	Orienta el manejo de TICS (Office, plataformas educativas, SIAGIE)					
6	Propone y elabora los proyectos de gestión pedagógica en la IE					
7	Gestiona adecuadamente el talento humano de acuerdo a sus capacidades					
8	Orienta los procesos pedagógicos					
9	Orienta los resultados ECE para la mejora institucional					
10	Orienta los procesos de autoevaluación y mejora continua en los procesos pedagógicos					
	COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES	1	2	3	4	5
11	Diagnostica las características del entorno institucional.					
12	Conduce la planificación y organización institucional de manera eficiente.					
13	Diseña de manera participativa instrumentos de gestión bien definidos y estandarizados					
14	Genera un clima escolar comprometido con la visión y misión institucional					
15	Dirige la entrega oportuna de equipos y materiales institucionales					
16	Promueve la toma de decisiones participativas y por consenso en una reunión					
17	Ejecuta la gestión del uso óptimo de la infraestructura institucional					
18	Emprende acciones para la mejora continua del talento					
19	Monitorea y retroalimenta los puntos débiles de los procesos pedagógicos					
20	Realiza la gestión documentada del uso óptimo del tiempo					
	COMPETENCIAS ACTITUDINALES	1	2	3	4	5
21	Lidera la práctica gerencial educativa.					
22	Practica un liderazgo distribuido con el personal					
23	Fomenta el trabajo en equipo mediante círculos de interaprendizaje					
24	Propicia espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo					
25	Practica una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores					
26	Demuestra capacidad de negociación pertinente frente a conflictos					
27	En la negociación se centra en el problema no en la persona					
28	Demuestra empatía con el personal de la institución					
29	Demuestra iniciativa en la toma de decisiones					
30	Estimula las iniciativas innovadoras personal con reconocimientos Institucionales					

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de medición de gestión educativa

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información acerca de la gestión educativa en nuestra Institución, por tal motivo le pedimos responder con la mayor responsabilidad y sinceridad, los resultados servirán para el análisis de la presente investigación. Por favor antes de marcar leer atentamente el significado de las escalas de valoración:

PUNTAJE	ESCALA DE VALORACIÓN
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	PEDAGOGICA	1	2	3	4	5
1	Diagnostica las características de sus estudiantes y su entorno socio cultural.					
2	Identifica los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.					
3	Programa considerando los intereses, necesidades de sus estudiantes y MCN, MP, RA registro anecdótico					
4	Diseña las unidades didácticas basado en la formulación de aprendizajes esperados, competencias y capacidades.					
5	Relaciona los contenidos transversalmente, en articulación con otras áreas.					
6	Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias y capacidades de aprendizaje previstos					
7	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje, de forma pertinente					
8	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.					
9	Distribuye adecuadamente el tiempo de las unidades didácticas y de las sesiones					
10	Aplica instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.					
INSTITUCIONAL		1	2	3	4	5
11	Cuenta con una infraestructura bien distribuida y acogedora					
12	Existe un programa de mantenimiento a la planta física					
13	Cuenta con laboratorios de simulación tecnológica					
14	Se establece medidas para mantener conectividad en la IE					
15	Cuenta con centros de cómputo para la proyección de clases e investigación					
16	Cuenta con servicios de cafetín, salud, tutoría y acompañamiento					
COMUNITARIA		1	2	3	4	5
17	Se establecen alianzas con los diferentes actores de la comunidad					
18	Existe un plan de escuela familiar					
19	Existe oportuna comunicación de los resultados de la evaluación con sus estudiantes y padres de familia					
20	Se ofertan servicios a la comunidad, proyectos productivos, talleres y cursos					

ADMINISTRATIVA		1	2	3	4	5
21	En la IE se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales					
22	En la IE se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables					
23	La institución educativa cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente					
24	La institución educativa cuenta con MOF definido, aprobado y vigente.					
25	Se establecen políticas de calidad educativa					
26	Los procesos y procedimientos administrativos, están explicitados en el Manual de Procesos administrativos					
27	La institución educativa cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa					
28	Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI					
29	Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI					
30	En la selección de docentes para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes					

Fuente: Elaboración propia

Apéndice H: Resultados de fiabilidad del instrumento competencias gerenciales por ítems

Estadísticas de total de elemento				
Variable: Competencias gerenciales	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEMC1	124,20	109,326	,282	,914
ITEMC2	124,40	96,674	,753	,906
ITEMC3	123,90	109,884	,215	,915
ITEMC4	124,05	106,155	,507	,911
ITEMC5	124,20	106,695	,383	,913
ITEMC6	123,95	111,734	,028	,918
ITEMC7	123,75	106,829	,517	,911
ITEMC8	124,85	104,239	,551	,911
ITEMC9	123,85	109,608	,195	,916
ITEMC10	124,35	95,082	,701	,908
ITEMC11	123,75	106,408	,461	,912
ITEMC12	123,80	112,168	,002	,917
ITEMC13	123,75	107,355	,465	,912
ITEMC14	123,85	110,239	,145	,916
ITEMC15	123,85	106,766	,511	,912
ITEMC16	124,40	107,411	,284	,915
ITEMC17	123,80	106,589	,531	,911
ITEMC18	124,35	106,134	,387	,913
ITEMC19	123,90	107,253	,467	,912
ITEMC20	123,60	108,042	,456	,912
ITEMC21	124,55	100,366	,832	,906
ITEMC22	124,05	104,997	,521	,911
ITEMC23	124,10	103,463	,660	,909
ITEMC24	124,50	101,632	,620	,909
ITEMC25	123,85	104,661	,717	,909
ITEMC26	124,05	98,050	,867	,904
ITEMC27	124,05	105,524	,481	,912
ITEMC28	124,25	100,092	,824	,906
ITEMC29	124,05	104,155	,586	,910
ITEMC30	124,15	104,134	,632	,910

Fuente: Elaboración propia de origen de la base de datos de la prueba piloto con 20 casos válidos

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Competencias gerenciales	,914	30

Resultados de fiabilidad del instrumento gestión educativa por ítems

Estadísticas de total de elemento				
Variable: Gestión educativa	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEMG1	128,10	114,516	-,110	,930
ITEMG2	128,05	108,261	,372	,922
ITEMG3	127,75	112,724	,058	,924
ITEMG4	127,70	110,116	,479	,921
ITEMG5	128,15	100,345	,742	,916
ITEMG6	127,90	110,305	,223	,923
ITEMG7	127,80	109,116	,469	,921
ITEMG8	127,90	113,147	-,006	,925
ITEMG9	127,80	109,432	,329	,922
ITEMG10	128,25	100,197	,765	,916
ITEMG11	128,05	111,313	,161	,924
ITEMG12	128,15	108,871	,392	,921
ITEMG13	128,40	105,832	,669	,918
ITEMG14	128,20	107,958	,488	,920
ITEMG15	127,95	109,313	,367	,922
ITEMG16	128,35	107,818	,454	,921
ITEMG17	128,35	99,608	,764	,916
ITEMG18	128,35	103,818	,698	,917
ITEMG19	127,65	111,503	,371	,922
ITEMG20	128,55	99,945	,768	,916
ITEMG21	128,20	105,642	,717	,918
ITEMG22	128,75	101,987	,518	,921
ITEMG23	128,25	107,355	,563	,920
ITEMG24	128,45	102,892	,732	,917
ITEMG25	128,70	93,695	,847	,914
ITEMG26	128,35	104,239	,664	,918
ITEMG27	128,25	101,987	,802	,916
ITEMG28	128,25	104,618	,695	,918
ITEMG29	128,30	105,168	,667	,918
ITEMG30	128,50	103,105	,599	,919

Fuente: Elaboración propia de origen de la base de datos de la prueba piloto con 20 casos válidos

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión educativa	,922	30

Apéndice I: Validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

SCUELA DE POSTGRADO

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMPETENCIAS COGNITIVAS								
1	Comprende y orienta el manejo adecuado de normas técnicas, emanadas del MINEDU.	✓		✓		✓		
2	Identifica problemas en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
3	Demuestra dominio sobre administración de la organización educativa	✓		✓		✓		
4	Orienta las condiciones operativas que aseguren la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
5	Orienta el manejo de TICS (Office, plataformas educativas, SIAGIE)	✓		✓		✓		
6	Propone y elabora los proyectos de gestión pedagógica en la IE	✓		✓		✓		
7	Gestiona adecuadamente el talento humano de acuerdo a sus capacidades	✓		✓		✓		
8	Orienta los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
9	Orienta los resultados ECE para la mejora institucional	✓		✓		✓		
10	Orienta los procesos de autoevaluación y mejora continua en los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES								
11	Diagnostica las características del entorno institucional.	✓		✓		✓		
12	Conduce la planificación y organización institucional de manera eficiente.	✓		✓		✓		
13	Diseña de manera participativa instrumentos de gestión bien definidos y estandarizados	✓		✓		✓		
14	Genera un clima escolar comprometido con la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
15	Dirige la entrega oportuna de equipos y materiales institucionales	✓		✓		✓		
16	Promueve la toma de decisiones participativas y por consenso en una reunión	✓		✓		✓		
17	Ejecuta la gestión del uso óptimo de la infraestructura institucional	✓		✓		✓		
18	Emprende acciones para la mejora continua del talento	✓		✓		✓		
19	Monitorea y retroalimenta los puntos débiles de los	✓		✓		✓		

	procesos pedagógicos	✓		✓		✓	
20	Realiza la gestión documentada del uso óptimo del tiempo	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3: COMPETENCIAS ACTITUDINALES		Si	No	Si	No	Si	No
21	Lidera la práctica gerencial educativa.	✓		✓		✓	
22	Practica un liderazgo distribuido con el personal	✓		✓		✓	
23	Fomenta el trabajo en equipo mediante círculos de interaprendizaje	✓		✓		✓	
24	Propicia espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo	✓		✓		✓	
25	Practica una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores	✓		✓		✓	
26	Demuestra capacidad de negociación pertinente frente a conflictos	✓		✓		✓	
27	En la negociación se centra en el problema no en la persona	✓		✓		✓	
28	Demuestra empatía con el personal de la institución	✓		✓		✓	
29	Demuestra iniciativa en la toma de decisiones	✓		✓		✓	
30	Estimula las iniciativas innovadoras del personal con reconocimientos Institucionales	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Aplicable

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Chavez Leandros Aguirre*

DNI:..... *22469265* Especialidad del validador:..... *Docente investigador*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. *02* de *02* del 2017

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

³Claridad: 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

Abel

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PEDAGÓGICA								
1	Diagnostica las características de sus estudiantes y su entorno socio cultural.	✓		✓		✓		
2	Identifica los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Programa considerando los intereses, necesidades de sus estudiantes y MCN, MP, RA registro anecdótico	✓		✓		✓		
4	Diseña las unidades didácticas basado en la formulación de aprendizajes esperados, competencias y capacidades.	✓		✓		✓		
5	Relaciona los contenidos transversalmente, en articulación con otras áreas.	✓		✓		✓		
6	Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias y capacidades de aprendizaje previstos	✓		✓		✓		
7	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje, de forma pertinente	✓		✓		✓		
8	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.	✓		✓		✓		
9	Distribuye adecuadamente el tiempo de las unidades didácticas y de las sesiones	✓		✓		✓		
10	Aplica instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: INSTITUCIONAL		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Cuenta con una infraestructura bien distribuida y acogedora	✓		✓		✓		
12	Existe un programa de mantenimiento a la planta física.	✓		✓		✓		
13	Cuenta con laboratorios de simulación tecnológica	✓		✓		✓		
14	Se establece medidas para mantener conectividad en la IE	✓		✓		✓		
15	Cuenta con centros de cómputo para la proyección de clases e investigación	✓		✓		✓		
16	Cuenta con servicios de cafetín, salud, tutoría y acompañamiento.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Se establecen alianzas con los diferentes actores de la comunidad	✓		✓		✓		

18	Existe un plan de escuela familiar	✓		✓		✓	
19	Existe oportuna comunicación de los resultados de la evaluación con sus estudiantes y padres de familia	✓		✓		✓	
20	Se ofertan servicios a la comunidad, proyectos productivos, talleres y cursos	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA		Si	No	Si	No	Si	No
21	En la IE se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.	✓		✓		✓	
22	En la IE se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.	✓		✓		✓	
23	La institución educativa cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente	✓		✓		✓	
24	La institución educativa cuenta con MOF definido, aprobado y vigente.	✓		✓		✓	
25	Se establecen políticas de calidad educativa	✓		✓		✓	
26	Los procesos y procedimientos administrativos, están explicitados en el Manual de Procesos administrativos.	✓		✓		✓	
27	La institución educativa cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa.	✓		✓		✓	
28	Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI	✓		✓		✓	
29	Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI	✓		✓		✓	
30	En la selección de docentes para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Abner Chávez Leandro*

DNI: *22469261* Especialidad del validador: *Estadística Docente Investigador*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

..... *02* de *02* del 2017

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

..... *Abner*

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COMPETENCIAS COGNITIVAS							
1	Comprende y orienta el manejo adecuado de normas técnicas, emanadas del MINEDU.	✓		✓		✓		
2	Identifica problemas en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
3	Demuestra dominio sobre administración de la organización educativa	✓		✓		✓		
4	Orienta las condiciones operativas que aseguren la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
5	Orienta el manejo de TICS (Office, plataformas educativas, SIAGIE)	✓		✓		✓		
6	Propone y elabora los proyectos de gestión pedagógica en la IE	✓		✓		✓		
7	Gestiona adecuadamente el talento humano de acuerdo a sus capacidades	✓		✓		✓		
8	Orienta los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
9	Orienta los resultados ECE para la mejora institucional	✓		✓		✓		
10	Orienta los procesos de autoevaluación y mejora continua en los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Diagnostica las características del entorno institucional.	✓		✓		✓		
12	Conduce la planificación y organización institucional de manera eficiente.	✓		✓		✓		
13	Diseña de manera participativa instrumentos de gestión bien definidos y estandarizados	✓		✓		✓		
14	Genera un clima escolar comprometido con la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
15	Dirige la entrega oportuna de equipos y materiales institucionales	✓		✓		✓		
16	Promueve la toma de decisiones participativas y por consenso en una reunión	✓		✓		✓		
17	Ejecuta la gestión del uso óptimo de la infraestructura institucional	✓		✓		✓		
18	Emprende acciones para la mejora continua del talento	✓		✓		✓		
19	Monitorea y retroalimenta los puntos débiles de los	✓		✓		✓		

	procesos pedagógicos	✓		✓		✓	
20	Realiza la gestión documentada del uso óptimo del tiempo	✓					
DIMENSIÓN 3: COMPETENCIAS ACTITUDINALES							
		Si	No	Si	No	Si	No
21	Lidera la práctica gerencial educativa.	✓		✓		✓	
22	Practica un liderazgo distribuido con el personal	✓		✓		✓	
23	Fomenta el trabajo en equipo mediante círculos de interaprendizaje	✓		✓		✓	
24	Propicia espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo	✓		✓		✓	
25	Practica una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores	✓		✓		✓	
26	Demuestra capacidad de negociación pertinente frente a conflictos	✓		✓		✓	
27	En la negociación se centra en el problema no en la persona	✓		✓		✓	
28	Demuestra empatía con el personal de la institución	✓		✓		✓	
29	Demuestra iniciativa en la toma de decisiones	✓		✓		✓	
30	Estimula las iniciativas innovadoras del personal con reconocimientos Institucionales	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: *PRINCINE BAYONA ALEX OTTO*

DNI: *32304802* Especialidad del validador: *DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

23 de *03* del 2017


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PEDAGÓGICA								
1	Diagnostica las características de sus estudiantes y su entorno socio cultural.	✓		✓		✓		
2	Identifica los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Programa considerando los intereses, necesidades de sus estudiantes y MCN, MP, RA registro anecdótico	✓		✓		✓		
4	Diseña las unidades didácticas basado en la formulación de aprendizajes esperados, competencias y capacidades.	✓		✓		✓		
5	Relaciona los contenidos transversalmente, en articulación con otras áreas.	✓		✓		✓		
6	Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias y capacidades de aprendizaje previstos	✓		✓		✓		
7	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje, de forma pertinente	✓		✓		✓		
8	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.	✓		✓		✓		
9	Distribuye adecuadamente el tiempo de las unidades didácticas y de las sesiones	✓		✓		✓		
10	Aplica instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: INSTITUCIONAL		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Cuenta con una infraestructura bien distribuida y acogedora	✓		✓		✓		
12	Existe un programa de mantenimiento a la planta física.	✓		✓		✓		
13	Cuenta con laboratorios de simulación tecnológica	✓		✓		✓		
14	Se establece medidas para mantener conectividad en la IE	✓		✓		✓		
15	Cuenta con centros de cómputo para la proyección de clases e investigación	✓		✓		✓		
16	Cuenta con servicios de cafetín, salud, tutoría y acompañamiento.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Se establecen alianzas con los diferentes actores de la comunidad	✓		✓		✓		
18	Existe un plan de escuela familiar	✓		✓		✓		
19	Existe oportuna comunicación de los resultados de la evaluación con sus estudiantes y padres de familia	✓		✓		✓		

20	Se ofertan servicios a la comunidad, proyectos productivos, talleres y cursos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA		Si	No	Si	No	Si	No
21	En la IE se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
22	En la IE se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
23	La institución educativa cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
24	La institución educativa cuenta con MOF definido, aprobado y vigente.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	Se establecen políticas de calidad educativa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
26	Los procesos y procedimientos administrativos, están explicitados en el Manual de Procesos administrativos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
27	La institución educativa cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
29	Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	En la selección de docentes para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: *PRÍNCIPE BAYONA ALEX OTTO*

DNI: *32304802* Especialidad del validador: *DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

23 de *03* del 2017

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


Firma del Experto Informante.

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMPETENCIAS COGNITIVAS								
1	Comprende y orienta el manejo adecuado de normas técnicas, emanadas del MINEDU.	✓		✓		✓		
2	Identifica problemas en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
3	Demuestra dominio sobre administración de la organización educativa	✓		✓		✓		
4	Orienta las condiciones operativas que aseguren la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
5	Orienta el manejo de TICS (Office, plataformas educativas, SIAGIE)	✓		✓		✓		
6	Propone y elabora los proyectos de gestión pedagógica en la IE	✓		✓		✓		
7	Gestiona adecuadamente el talento humano de acuerdo a sus capacidades	✓		✓		✓		
8	Orienta los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
9	Orienta los resultados ECE para la mejora institucional	✓		✓		✓		
10	Orienta los procesos de autoevaluación y mejora continua en los procesos pedagógicos	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES								
11	Diagnostica las características del entorno institucional.	✓		✓		✓		
12	Conduce la planificación y organización institucional de manera eficiente.	✓		✓		✓		
13	Diseña de manera participativa instrumentos de gestión bien definidos y estandarizados	✓		✓		✓		
14	Genera un clima escolar comprometido con la visión y misión institucional	✓		✓		✓		
15	Dirige la entrega oportuna de equipos y materiales institucionales	✓		✓		✓		
16	Promueve la toma de decisiones participativas y por consenso en una reunión	✓		✓		✓		
17	Ejecuta la gestión del uso óptimo de la infraestructura institucional.	✓		✓		✓		
18	Emprende acciones para la mejora continua del talento	✓		✓		✓		
19	Monitorea y retroalimenta los puntos débiles de los	✓		✓		✓		

	procesos pedagógicos	✓		✓		✓	
20	Realiza la gestión documentada del uso óptimo del tiempo	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3: COMPETENCIAS ACTITUDINALES		Si	No	Si	No	Si	No
21	Lidera la práctica gerencial educativa.	✓		✓		✓	
22	Practica un liderazgo distribuido con el personal	✓		✓		✓	
23	Fomenta el trabajo en equipo mediante círculos de interaprendizaje	✓		✓		✓	
24	Propicia espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo	✓		✓		✓	
25	Practica una comunicación asertiva y fluida con los colaboradores	✓		✓		✓	
26	Demuestra capacidad de negociación pertinente frente a conflictos	✓		✓		✓	
27	En la negociación se centra en el problema no en la persona	✓		✓		✓	
28	Demuestra empatía con el personal de la institución	✓		✓		✓	
29	Demuestra iniciativa en la toma de decisiones	✓		✓		✓	
30	Estimula las iniciativas innovadoras del personal con reconocimientos Institucionales	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: *MANDUJANO AYLLAS EFRAÍN RUBÉN*

DNI: *10364578* Especialidad del validador: *D. de Gestión Pública y Gobernabilidad*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

06 de Abril del 2017

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

[Firma]
Firma del Experto Informante.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: PEDAGÓGICA							
1	Diagnostica las características de sus estudiantes y su entorno socio cultural.	✓		✓		✓		
2	Identifica los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
3	Programa considerando los intereses, necesidades de sus estudiantes y MCN, MP, RA registro anecdótico	✓		✓		✓		
4	Diseña las unidades didácticas basado en la formulación de aprendizajes esperados, competencias y capacidades.	✓		✓		✓		
5	Relaciona los contenidos transversalmente, en articulación con otras áreas.	✓		✓		✓		
6	Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias y capacidades de aprendizaje previstos	✓		✓		✓		
7	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje, de forma pertinente	✓		✓		✓		
8	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.	✓		✓		✓		
9	Distribuye adecuadamente el tiempo de las unidades didácticas y de las sesiones	✓		✓		✓		
10	Aplica instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: INSTITUCIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Cuenta con una infraestructura bien distribuida y acogedora	✓		✓		✓		
12	Existe un programa de mantenimiento a la planta física.	✓		✓		✓		
13	Cuenta con laboratorios de simulación tecnológica	✓		✓		✓		
14	Se establece medidas para mantener conectividad en la IE	✓		✓		✓		
15	Cuenta con centros de cómputo para la proyección de clases e investigación	✓		✓		✓		
16	Cuenta con servicios de cafetín, salud, tutoría y acompañamiento.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Se establecen alianzas con los diferentes actores de la comunidad	✓		✓		✓		
18	Existe un plan de escuela familiar	✓		✓		✓		

	con sus estudiantes y paeres de ramilla						
20	Se ofertan servicios a la comunidad, proyectos productivos, talleres y cursos	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA		Si	No	Si	No	Si	No
21	En la IE se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.	✓		✓		✓	
22	En la IE se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.	✓		✓		✓	
23	La institución educativa cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente	✓		✓		✓	
24	La institución educativa cuenta con MOF definido, aprobado y vigente.	✓		✓		✓	
25	Se establecen políticas de calidad educativa	✓		✓		✓	
26	Los procesos y procedimientos administrativos, están explicitados en el Manual de Procesos administrativos.	✓		✓		✓	
27	La institución educativa cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa.	✓		✓		✓	
28	Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI	✓		✓		✓	
29	Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la IE están expuestos en el RI	✓		✓		✓	
30	En la selección de docentes para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: *MANDUTANO AYLAS EFRAÍN RUBÉN*

DNI: *10364578* Especialidad del validador: *Do. en Gestión Pública y Gobernabilidad*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

06 de Abril de

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

[Firma]

Apéndice J: Base de datos de prueba piloto

Variable: Competencias gerenciales

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3
6	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
7	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
8	4	2	4	4	4	4	5	2	4	2	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
9	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
10	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4
11	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
12	4	5	4	5	4	3	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
14	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
15	3	5	4	4	3	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
16	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4
17	4	2	5	4	4	5	4	3	5	2	4	5	4	5	4	3	4	3	5	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4
20	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4

Variable: Gestión educativa

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5
2	5	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5
5	2	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	4	5	5	3	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2
9	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
11	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
13	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	
14	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
15	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
17	5	4	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	

Apéndice K: Base de datos del trabajo de investigación

Variable: Competencias gerenciales

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	
2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	
6	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
7	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	4	2	4	4	4	4	5	2	4	2	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
9	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
10	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	
11	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	
12	4	5	4	5	4	3	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	
14	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	
15	3	5	4	4	3	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
16	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	

17	4	2	5	4	4	5	4	3	5	2	4	5	4	5	4	3	4	3	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4			
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
19	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4		
20	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4		
21	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4		
22	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5		
23	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
24	4	3	3	4	4	5	4	2	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5		
25	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
26	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
27	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
28	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
30	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	
31	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	
33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
35	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3
36	5	2	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
37	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

59	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
60	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
61	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
62	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	
63	4	3	4	4	3	4	5	2	3	2	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	
64	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	
65	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	
66	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
67	4	3	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	
68	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	4	
69	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	
70	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
71	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
72	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4
73	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	3	4	
74	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	
75	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
76	5	3	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
77	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
78	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	
79	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	

80	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
81	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
82	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	
83	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	
84	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	
85	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
86	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
87	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
88	5	3	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
89	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	
90	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	
91	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
92	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
93	4	3	4	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
94	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
95	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
96	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
97	5	3	5	4	5	3	5	2	5	3	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	
98	4	2	4	5	3	5	5	2	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
99	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
100	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4

Variable: Gestión educativa

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5
2	5	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5
5	2	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	4	5	5	3	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2
9	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
11	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
13	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3
14	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
15	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4

17	5	4	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	2	4	3	2	4	4	3	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
30	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4
31	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	5
32	4	3	5	5	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4
33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	5
35	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	3	2	4	2	3	5	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4
37	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

38	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	
39	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	
40	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	
41	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
43	5	4	5	4	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
44	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
46	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
48	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
49	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	
50	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	
51	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
53	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
54	3	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	
55	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
56	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
57	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
58	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	

59	3	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
61	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
62	2	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
63	5	4	4	4	3	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	
64	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
67	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	
68	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
69	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
70	5	5	5	5	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
71	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	
72	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
73	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	
74	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	
75	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
76	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	
77	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
78	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
79	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	

80	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5
82	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
83	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
84	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
85	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
86	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
90	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
91	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
93	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
94	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
95	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
96	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
97	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4
99	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
100	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4