



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN PÚBLICA**

Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en  
Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Florian Plasencia, Roque Wilmar (orcid.org/ 0000-0002-3475-8325)

**ASESORES:**

Dr. Herrera Dominguez, Aley Ale (orcid.org/0000-0002-1575-9787)

Dra. Agreda Romero, Lourdes Zhuleim (orcid.org/0000-0003-2812-4817)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus  
niveles

**TRUJILLO — PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, HERRERA DOMINGUEZ ALEY ALE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024", cuyo autor es FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 07 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
HERRERA DOMINGUEZ ALEY ALE DNI: 46101423 ORCID: 0000-0002-1575-9787	Firmado electrónicamente por: AHERRERAD el 12- 07-2024 18:52:36

Código documento Trilce: TRI - 0801099





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA <b>DNI:</b> 27144066 <b>ORCID:</b> 0000-0002-3475-8325	Firmado electrónicamente por: RFLORIANP el 07-07- 2024 17:46:56

Código documento Trilce: TRI - 0801115



## **Dedicatoria**

A mis hijas, Daniela y Dayana, fuentes inagotables de inspiración y motivación constante.

A Aydée, mi esposa, por su amor incondicional y apoyo invaluable para la realización de esta tesis.

Roque Wilmar.

## **Agradecimiento**

A la UGEL de La Libertad, por la apertura y colaboración brindada para la realización de esta investigación.

A los directores de las instituciones educativas, por su tiempo, disposición y valiosa información compartida.

Al docente asesor, por su invaluable guía, paciencia y apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

El autor.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA .....	22
III. RESULTADOS.....	25
IV. DISCUSIÓN .....	36
V. CONCLUSIONES .....	47
VI. RECOMENDACIONES .....	49
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS.....	60

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 01: Asociación entre el sentido de valoración de los factores organizacionales y el nivel de desarrollo de la gestión escolar.....	28
Tabla 02: Correlación lineal y dependencia de los factores organizacionales en la gestión escolar.....	30
Tabla 03: Análisis diagnóstico de la colinealidad de los factores organizacionales.....	32
Tabla 04: Resumen del modelo de predicción del nivel de gestión escolar...	35

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 01: Sentido de valoración de los factores organizacionales escolares en II.EE.....	23
Figura 02: Nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar en las II.EE.....	24
Figura 03: Comparación de la gestión escolar, según condición laboral de directivos.....	25
Figura 04: Comparación de la gestión escolar, según nivel educativo que labora el directivo.....	26
Figura 05: Comparación de la gestión escolar, según especialización en directivos.....	27



## Resumen

La gestión escolar, constituye un paradigma emergente de la calidad educativa, el cual se alinea al ODS 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. El estudio tuvo como objetivo, analizar la influencia de los factores organizacionales en la gestión escolar de instituciones educativas de E.B.R. de una UGEL La Libertad. Constituye un tipo de estudio aplicado, con nivel de alcance explicativo observacional, y diseño no experimental, transversal descriptivo explicativa causal. La población de estudio estuvo constituida por 88 directivos entre directores y sub directores de II.EE. de EBR que vienen laborando en el año 2024. Entre los Resultados se tiene que los factores organizacionales son valorados por los directivos en el sentido neutral con tendencia hacia lo negativo. A su vez, los procesos de gestión escolar en las II.EE. de EBR se encuentran en un nivel en desarrollo e inicio. Concluyendo que, los factores organizacionales (estructurales, competenciales, culturales relacionales y socio comunitarios) tienen una influencia significativa en la gestión escolar de las II.EE. de EBR. Esta influencia se evidencia en una correlación directa y significativa, explicando un 66,3 % de la varianza en la gestión escolar.

**Palabras clave:** Factores organizacionales, gestión escolar, unidad de gestión educativa local.

## Abstract

School management constitutes an emerging paradigm of educational quality, which is aligned with SDG 4: Guarantee inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. The objective of the study was to analyze the influence of organizational factors on school management in E.B.R. educational institutions. of a UGEL La Libertad. It constitutes a type of applied study, with an observational explanatory level of scope, and a non-experimental, transversal descriptive-causal explanatory design. The study population consisted of 88 managers, including directors and deputy directors of II.EE. of EBR who will be working in the year 2024. Among the Results, we have that the organizational factors are valued by managers in the neutral sense with a tendency towards the negative. In turn, the school management processes in the II.EE. of EBR are at a developing and beginning level. Concluding that, organizational factors (structural, competency, relational cultural and socio-community) have a significant influence on the school management of the II.EE. from EBR. This influence is evidenced by a direct and significant correlation, explaining 66.3% of the variance in school management.

**Keywords:** Organizational factors, school management, local educational management unit.

## I. INTRODUCCIÓN

En el marco del Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2036, se plantea la gestión escolar como el factor fundamental para alcanzar la calidad educativa, con énfasis en contextos vulnerables. Al respecto, el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2020) reconoce la problemática de la gestión escolar en el Perú, la cual se manifiesta en una serie de desafíos que obstaculizan garantizar una educación equitativa, inclusiva y de calidad; lo que depende en gran medida de una débil gestión institucional. A su vez, Delgado, & Sánchez (2021) en su estudio refleja un panorama complejo de la gestión escolar, caracterizado por la existencia de una diversidad de factores organizacionales que estarían condicionando la eficacia escolar.

De acuerdo al Ministerio de educación (Minedu, 2014) la problemática de la gestión escolar en la mayoría de escuelas se caracteriza por una rigidez estructural, prácticas de enseñanza rutinarias y un enfoque administrativo desligado del aprendizaje. La organización es compartimentada y jerárquica, con limitada participación de la comunidad en la escuela. Los instrumentos de gestión priorizan el cumplimiento normativo por sobre la funcionalidad. A su vez, las relaciones internas se encuentran basadas en la desconfianza y la autoridad, limitando la colaboración y la adaptación a las necesidades del entorno. Aspectos, que conllevan a la ineficacia escolar.

Al respecto, La Presidencia del Consejo de ministros (PCM, 2022) considera que la deficiente calidad del servicio y creación de valor público en las entidades públicas, obedece a la existencia de una limitada capacidad de su gestión interna. En tal sentido, la eficacia de la gestión escolar, es fuertemente dependiente de cómo se gestiona los procesos internos y/o capacidades administrativas por parte de los actores responsables de implementar tanto las reformas como las políticas educativas (Delgado, & Sánchez, 2021). Por lo descrito, es crucial priorizar la gestión del cambio de los procesos educativos en su dinámica, estructura y organización para responder a las necesidades actuales de la educación (Minedu, 2014).

Al respecto, el Minedu (2023) considera que la implementación de la gestión escolar se concretiza mediante “la gestión de las condiciones operativas, la práctica pedagógica y el bienestar escolar” (p. 3). A su vez, toda gestión interna de una entidad

pública está comprendida por implementación del conjunto de actividades y procesos que incluyen los estratégicos, los misionales y de apoyo (PCM, 2022). Por su parte Delgado, & Sánchez (2021) enfatizan la relevancia de la gestión por procesos para lograr una mejora constante en las II.EE., así como Cotrado (2020) una mayor responsabilidad y autonomía en el nivel de gestión escolar y en el proceso de rendición de cuentas de toda I.E.

A nivel internacional, la globalización presenta una serie de desafíos y cambios en toda IE., por ello, es crucial evaluar la gestión escolar, con el propósito de garantizar una educación de calidad (Carrasco et al., 2023). Además, se corrobora que diversos sistemas educativos, en su afán de regular las políticas educativas, asumen un enfoque de gestión escolar reproductivo que gira en torno a lineamientos técnicos normativos burocráticos, descontextualizados, que no se alinean a las necesidades educativas de una determinada comunidad educativa (Izquierdo, 2016 y Guerrero, 2012). Al respecto Cajavilca y Loayza (2019) consideran que una deficiente gestión escolar se debe a una excesiva carga administrativa, por lo que se hace necesario priorizar y adecuar un enfoque de gestión por procesos. Por su parte Belenkuyu et al. (2020) en su estudio concluye que entre las actividades que ocupan la mayor parte del tiempo de los directores de escuela son gestionar procesos burocráticos, la supervisión y control, y mantener relaciones.

A nivel de Latinoamérica, existen estudios tales como Carrasco (2013) que dan cuenta que, a pesar de las reformas educativas dadas en las dos últimas décadas, la gestión escolar sigue caracterizándose por ser funcional, orientada al cumplimiento de la normativa de manera reproductiva y a las exigencias de la autoridad superior. Por su parte, Aguilar et al. (2018) plantean que toda política educativa pública responde a la solución de requerimientos y necesidades de la sociedad; sin embargo, su implementación a nivel operativo presenta una serie de dificultades, limitaciones y/o discrepancias que vienen afectando la eficiencia y eficacia escolar. Aspecto que exige que desde la investigación se realice un análisis y comprensión, de manera integral, de aquellos factores implicados en el hecho educativo a nivel de sus procesos internos.

A nivel nacional. La LGE N° 28044 y su reglamento aprobado mediante DS N° 004-2013-ED., establecen los principios y las normas que guían la gestión escolar en el Perú. Sin embargo, los resultados demuestran su ineficacia y a la vez, esta enfrenta una serie de factores que afectan la gestión escolar (Bejarano et al., 2022). En este marco, las reformas educativas sobre gestión escolar, son instituidas por el Minedu e instancias educativas intermedias, las cuales se operativizan mediante una serie de regulaciones normativas a nivel de la escuela. Al respecto, según un estudio del Minedu (2021) concluye que existe una excesiva regulación estatal, lo que conlleva una mayor carga administrativa de los directivos. En esa línea, el Minedu (2017) bajo el lema “Escritorio limpio” aprueba la R.M. N° 321- 2017 Minedu, mediante la cual busca simplificar y reorganizar la gestión escolar en cada IE.

*A nivel local.* En el contexto educativo local de una UGEL perteneciente a la GRELL, existen una serie de datos registrados en diversos archivos de la UGEL, que conllevan a concluir que no existe un nivel eficiente de gestión escolar en las II.EE. de Educación Básica Regular (E.B.R.). Al respecto, según el informe de evaluación diagnóstica 2024 de logros de aprendizaje de estudiantes, se determina que más del 70% de estudiantes muestran niveles bajos de aprendizaje en las áreas básicas. A su vez, de acuerdo al padrón de registro de órganos escolares de la UGEL, en el año 2023 solamente el 43% registró su APAFA y el 20% su CONEI correctamente constituidos, y en el presente año a mayo del 2024, solamente el 16% de II.EE. registraron. Por otra parte, de acuerdo al informe de monitoreo de buen inicio del año escolar 2024, el 50% de II.EE. aún no contaban con planificación institucional actualizada y el 40% con sus comités de gestión escolar.

A nivel de IE recae la responsabilidad en el equipo directivo, los cuales como representantes legales de la escuela y en el marco de la gestión escolar con autonomía, le corresponde crear las condiciones para promover y priorizar la implementación de las exigencias de las políticas educativas (Cotrado, 2020). Sin embargo, según entrevista diagnóstica previa a cinco directores de II.EE., se encontraron discursos referentes a diversos factores que dan cuenta de una serie de factores organizacionales escolares expresados en términos de dificultades, limitaciones, empirismos y percepciones discrepantes que vendrían influyendo en gestión escolar. A su vez, se resalta la valoración negativa hacia la gestión de la normatividad,

percibiéndolas como excesivas, reproductivas y mecanizadas, alejadas del rol directivo como gestor del cambio educativo.

En efecto de la problemática descrita, viene trayendo como consecuencia un debilitamiento gestión escolar de las II.EE., caracterizada por la deficiente gestión de los procesos internos, y, por ende, la ineficacia escolar en el logro de los resultados y deficiencia en las prácticas de los compromisos de gestión escolar.

Razón por la cual, el presente estudio se orienta a la generación de conocimiento, al buscar evidenciar aquellos factores escolares que según la percepción del directivo estaría influyendo ya sea de manera negativa o positiva en la gestión escolar, lo que permitirá el planteamiento de lineamientos de política educativa para la mejora de la gestión escolar. Propósito, que se alinea a la necesidad de lograr una educación de calidad, equitativa e inclusiva, acorde al ODS 4 que plantea la OCDE al 2030, y cuya meta es logra mejores resultados de aprendizaje para todos, desarrollar habilidades para el siglo XXI, el aprendizaje a lo largo de la vida y disponer de ambientes de aprendizaje efectivos.

En respuesta a lo expuesto, se *formula el siguiente problema*: ¿De qué manera los factores organizacionales influyen en la gestión escolar en las II.EE. de una UGEL de la Región La Libertad, 2024?

*En cuanto a la justificación del estudio*. De su *relevancia social*, el estudio responde a la deficiente gestión escolar de las II.EE, que viene afectando el servicio educativo. En este marco, el estudio se constituye en un modelo de referencia para otras UGEL que busquen mejorar la gestión escolar en sus II.EE. Una mayor comprensión del funcionamiento de los procesos internos de las II.EE., conlleva a que las IGED asuman ciertos mecanismos y/o lineamientos estratégicos en el proceso de mejorar la gestión escolar.

*De las razones teóricas*. En el contexto educativo, no existen estudios que den cuenta de la determinación de aquellos factores organizacionales que vienen condicionando el cambio de la gestión escolar; por lo que el presente estudio busca contribuir al generar conocimiento, comprensión y explicación sobre los factores que influyen en la gestión escolar, conllevando a promover una mejor toma de decisiones

en las regulaciones de las políticas de gestión escolar. Asimismo, sienta las bases para futuras investigaciones.

*De sus razones prácticas.* El estudio responde al problema de la gestión escolar que es asumida de manera convencional como función administrativa, caracterizada por una excesiva carga administrativa de los directivos y por ende una deficiente gestión escolar en las II.EE. En tal sentido, la determinación de los factores organizacionales escolares conllevará a intervenir sobre ellos, para disminuir o neutralizar su efecto negativo en la gestión escolar.

De sus razones metodológicas. El estudio busca aportar con la elaboración de dos instrumentos estandarizados: uno, para evaluar la gestión escolar por procesos en las II.EE., y otro para valorar los factores organizacionales educativos que influyen en la gestión escolar en las escuelas. Esto ayudará a identificar fortalezas y debilidades en la gestión, así como áreas de mejora para optimizar el funcionamiento de una IE. Los mismos que podrán ser utilizados en futuras investigaciones referidas al tema.

*Por otra parte, respecto a los objetivos de estudio. Del objetivo general:* Analizar la influencia de los factores organizacionales en la gestión escolar de instituciones educativas de E.B.R. de una UGEL de la Región La Libertad, 2024.

*De sus objetivos específicos. Atendiendo al diseño de estudio, los objetivos descriptivos son:* Oe1. Caracterizar el sentido de valoración de los factores organizacionales (Estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio comunitarios) presentes en las II.EE.; Oe2. Describir el nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar en las II.EE.; Oe3. Comparar el nivel de desarrollo de la gestión escolar en las II.EE. de acuerdo a la condición laboral, nivel educativo y especialización en gestión escolar de directivos de II.EE.

Así mismo, respecto a los objetivos correlacionales causales, se considera: Oe3. Establecer la influencia de los factores estructurales en la gestión escolar en II.EE.; Oe4. Establecer la influencia de los factores competenciales en la gestión escolar en II.EE.; Oe5. Establecer la influencia de los factores culturales-relacionales que influyen la gestión escolar en II.EE.; Oe6. Establecer la influencia de los factores socio

comunitarios en la gestión escolar en II.EE.; Oe7. Proponer un modelo de predicción del nivel de gestión escolar de las II.EE., a partir de los factores organizacionales educativos.

Respecto a los antecedentes de estudio:

A nivel internacional, se encontró el artículo de Javornik y Klemencic (2023) quienes realizan una revisión exhaustiva de estudios sobre los factores claves que contribuyen a la eficacia escolar, encontrando que los pilares clave para el buen funcionamiento una escuela exitosa es: un liderazgo sólido, profesores competentes, un ambiente escolar positivo y la participación activa de las familias. Asimismo, el acceso a recursos e instalaciones adecuadas, sobre todo en comunidades con menos oportunidades.

Alvarado et al. (2019) en su estudio determinan las limitaciones que los directivos de escuelas públicas de una división de Filipinas enfrentan en su gestión escolar. El estudio revela que, a pesar de la importancia de la gestión escolar, los líderes educativos enfrentan dificultades en áreas clave como recursos humanos, gestión de instalaciones, manejo de datos, resolución de conflictos y supervisión. Se evidencia que, si bien el rol de los administradores ha evolucionado hacia un liderazgo transformador, su desempeño actual no cumple con las expectativas; por lo que se recomienda *capacitación integral, supervisión efectiva y monitoreo continuo*.

Acosta y Achard (2018) en su estudio desarrollado en escuelas públicas de Montevideo-Uruguay, cuyo objetivo buscó determinar factores desfavorables en la gestión escolar, encontrando un conjunto de factores endógenos propios de la función del directivo y del funcionamiento de la escuela, así como factores exógenos inherentes al sistema educativo o provenientes de la comunidad educativa que dificultan e inciden de manera desfavorable en la gestión escolar.

A nivel nacional, se encontró antecedentes de estudio teóricos. Así se tiene a Pacco y Dávila (2022) quienes en la revisión de 45 artículos sobre gestión escolar en EBR, afirma que una gestión escolar eficaz, necesita del compromiso del director, competencia profesional de este y la práctica de un liderazgo transformacional, distribuido y pedagógico, capacidad de convocatoria de la comunidad educativa e involucramiento en el cambio educativo. A su vez, se reta a los directores a ser menos



administradores y convertirse en el líder pedagógico que se asegure una educación de calidad. En esa misma línea, Chasquibol, Flores, & Moreno (2022) concluyen que existe una preocupación actual por la gestión escolar, en la cual se reconoce diversos factores que ejercen influencia y condicionan el funcionamiento institucional, implicando la formación integral del aprendiz; en tal sentido constituye una responsabilidad compartida de todos los actores educativos y sobre todo del equipo directivo.

Alarcón et al. (2023), en su artículo de revisión sobre la gestión por procesos desarrolladas en entidades públicas consideran que, ésta constituye una estrategia integral y esencial para el logro de la eficiencia, logro de los objetivos institucionales y por ende la satisfacción de los usuarios. Así mismo encontraron que dicho enfoque se emplea para abordar tanto desafíos burocráticos como logísticos en la administración pública; y a su vez su implementación enfrenta retos relacionados a alinear la cultura organizacional y resistencia al cambio. Por su parte, Flores y Núñez (2021), consideran que la gestión por procesos es una herramienta eficaz en las entidades públicas, que no vienen siendo aplicada de acuerdo a la regulación normativa vigente y a la vez frente a la necesidad de modernizar y brindar un mejor servicio público, cobra una mayor relevancia su implementación.

Ruelas (2023) en su revisión sistemática de 46 artículos sobre la gestión escolar de directivos de II.EE. se afirma que, en el sector educativo, aún se conserva las características del modelo burocrático, existiendo una brecha respecto a la concepción de la gestión escolar basada en el liderazgo educativo que se tiene dentro de las políticas educativas. Una gestión escolar eficaz, garantiza que se implemente las políticas educativas que conlleven a lograr una formación integral del estudiante.

En un estudio sobre la gestión educativa del Perú, basada en el enfoque por procesos, Huapaya (2018), afirma que la adopción de la gestión escolar basada en procesos, implica un cambio profundo en la forma en que opera la IE., se centra en lograr la calidad del servicio que brindan las II.EE. y la reducción de la burocracia en la medida que se estandaricen procesos y que se asuma la participación activa de los miembros de la comunidad educativa en el logro de resultados. A su vez, el director es quien asume el liderazgo transformacional, orientado a la autoevaluación institucional y la mejora continua.

Por otra parte, en estudios empíricos se encontró que, León, & Sánchez (2022) en su artículo que tiene por objetivo determinar los factores organizacionales que determinan la gestión del cambio y mejora de las organizaciones educativas, encontraron por su relevancia cuatro factores claves en la eficacia en una organización educativa: El liderazgo educativo, altas expectativas, el sentido de comunidad y el aprendizaje organizativo. Para Romero y Santa María (2020) en su artículo que tiene por propósito identificar los factores limitantes de la gestión educativa, se encuentra el factor comunitario como el principal causante de la mala gestión educativa.

Delgado y Sánchez (2021) investigaron las variables organizacionales que, dentro de la gestión educativa, influyen en la eficacia de la escuela; en la cual identificaron nueve factores de una organización escolar que pueden estar presentes en una escuela: Calidad de la enseñanza y el currículo, clima escolar y del aula, seguimiento y evaluación, organización del aula, liderazgo educativo y pedagógico, políticas escolares contextualizadas, aprendizaje organizativo, sentido de comunidad, compromiso del personal, desarrollo profesional e implicación de la comunidad educativa. En esa línea, Álvarez et al. (2022) encontró que el riesgo predominante en las escuelas, es el aspecto administrativo, mientras que el organizativo es el que más impacta en el compromiso de los profesores, a su vez, existen diversos factores, como la estructura y la organización que influyen en la gestión escolar; a su vez, promueven el compromiso de todos los involucrados.

Por otro lado, en relación a las teorías que abordan el tema, se tiene:

*Primero. De la variable dependiente:* Gestión escolar. De acuerdo a los planteamientos teóricos sobre las concepciones de gestión escolar, se puede afirmar que este es insuficiente y que se hace necesario una mejor comprensión de su concepción, debido a que, se constituye una disciplina reciente, con bajo nivel de estructuración y de especificidad. Su relevancia radica en que la gestión escolar guarda una correlación positiva con la eficacia escolar (Arar y Nasra, 2020), a su vez, existe consenso en afirmar que la gestión escolar tiene como finalidad el logro de la calidad educativa.

Dicha afirmación plantea dos enfoques: primero, la gestión escolar debe orientarse a la solución de la problemática propia de la escuela, y segundo, se orienta

a una gestión centrada en el logro de los aprendizajes; por lo que ambas coinciden en la mejora continua, teniendo como componentes la innovación y el liderazgo (Quintana-Torres, 2018). Por su parte, Viggayan (2019) afirma que la gestión escolar exitosa se caracteriza por una colaboración integral que involucra a toda la comunidad educativa, un compromiso con la mejora continua, la gestión eficiente de los recursos, rendición de cuentas por los resultados y una escuela transparente.

En este marco, el Minedu (2023) concibe a la gestión escolar como un “conjunto de procesos administrativos y estrategias de liderazgo” (p. 3) orientadas a promover el desarrollo integral del estudiante, garantizando su acceso a los servicios educativos y su culminación de la educación básica. Dicha finalidad se logra mediante la gestión de tres compromisos: las condiciones operativas, la práctica pedagógica y el bienestar escolar. Por su parte Minedu (2016) la conceptúa como un proceso estructurado que busca potenciar las capacidades de las escuelas y sus iniciativas, con el objetivo de optimizar los procesos pedagógicos, de liderazgo, comunitarios y administrativos, respetando siempre la independencia de cada institución.

*Respecto a sus planteamientos teóricos*, el presente estudio en el marco de la gestión pública, se basa en el enfoque de gestión por procesos (GpP) y complementariamente en las teorías del liderazgo educativo y de la cultura organizacional.

La GpP se centra en optimizar los procesos internos de la escuela. Constituye un enfoque que facilita la MGP y el tránsito desde el estado burocrático hacia un enfoque que se caracterice por ser más eficiente, flexible y transparente, capaz de satisfacer las demandas de los usuarios (Alarcón et al., 2023) y a la vez mejora la calidad de la gestión, aporta una visión integral de su funcionamiento, destacando la interconexión de las actividades, creando una perspectiva global y sistemática (Salvador, 2020). Sin embargo, no se estaría aprovechando sus beneficios que aporta a las instituciones públicas, en términos de calidad del servicio, satisfacción del usuario, simplificación de procesos y competitividad (Flores y Núñez, 2021).

En el Perú, la implementación del modelo de la GpP en las instituciones públicas, se establece en el marco de las PMGP, aprobado por D.S. N° 004-2013-PCM, en la que incluye a la gestión por procesos como uno de los pilares esenciales de la gestión pública por resultados (PCM, 2013). Actualmente con D.S. N° 103-2022- PCM se

aprueba la PNMGP al 2030, la cual se orienta a reducir la gestión administradora y la estructura organizativa, implicando la formalización y automatización de los procesos para el control eficaz de la cadena de valor (PCM, 2022).

En el sector educativo, el Minedu mediante RSG N° 2017-2018 MINEDU, aprueba el enfoque de gestión por procesos, con alcance a todos sus órganos, programas e instancias educativas del Minedu, cuya finalidad es implementar de manera correcta y progresiva la gestión de procesos, y por ende optimizar la eficiencia y eficacia en la gestión de las actividades educativas (Minedu, 2018). Su modelo metodológico, se fundamenta en el modelo conceptual “ciclo PHVA” denominado ciclo Deming, que busca mejorar la calidad del desempeño de los procesos de manera continua, enfocándose a generar valor en las cuatro fases: Planificar, hacer, verificar y actuar.

El Minedu (2016) plantea como uno de los enfoques de la gestión escolar la GpP, la cual es concebida como el conjunto de actividades interrelacionadas orientadas a mejorar la operatividad de la I.E., como componente de la cadena de valor para alcanzar la eficacia de la escuela. A su vez, dicho enfoque busca brindar un servicio educativo eficiente y eficaz, y al mismo tiempo satisfacer tanto las expectativas como las necesidades de los usuarios.

De lo descrito, se concibe a la gestión escolar por procesos, como el conjunto de procesos administrativos, estrategias de liderazgo y actividades interrelacionadas y articuladas capaz de generar valor en cada etapa para asegurar una prestación del servicio educativo de calidad (Minedu, 2016, 2023). En este sentido, la teoría del liderazgo educativo se constituye en el motor y aporta un enfoque fundamental para entender la gestión escolar, especialmente en el contexto de la complejidad actual.

De acuerdo a este enfoque, cobra relevancia las teorías del liderazgo educativo, cuyos resultados esperados son asumidos por todos los actores educativos, resaltando el protagonismo del directivo, quien ejerce el liderazgo de la escuela, Mediante la creación de una visión colectiva, cuya finalidad es lograr la eficacia escolar.

Así se tiene que, desde las teorías de contingencias, se enfatizan la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las circunstancias del contexto, reconociendo que no existe un modelo único de liderazgo efectivo. El líder, de acuerdo a este enfoque,

debe evaluar el contexto, la estructura de las tareas y el nivel de madurez de los integrantes de la comunidad educativa para aplicar un estilo de liderazgo efectivo. Al respecto, el estilo de liderazgo situacional, se distingue por su flexibilidad para ajustarse al entorno. Se basa en la interacción entre el líder y su entorno laboral, mostrando flexibilidad para motivar e impulsar el cambio en las personas, la organización o ante cualquier situación específica (Paz, et al., 2019).

Las teorías de liderazgo democrático y transformacional también contribuyen a comprender cómo se ejerce el liderazgo en la gestión de la escuela. El liderazgo democrático, por ejemplo, fomenta la participación, la colaboración y la toma de decisiones conjuntas, lo que genera un ambiente de confianza y mayor compromiso en el logro de los objetivos educativos (Perozo-Ramírez & Paz-Marcano, 2016). El liderazgo transformacional, por su parte, se centra en inspirar, motivar y promover el cambio, creando una visión positiva que promueva tanto la innovación como la mejora continua de la institución (Paz, et al., 2019). Para ejercer un liderazgo transformador, se requiere un compromiso firme con la ética y la integridad (López, et al., 2023). Estas teorías enfatizan la importancia del líder en la creación de un clima positivo, la creación de una cultura organizacional fuerte y la promoción de un desarrollo profesional efectivo para todo el personal de la I.E.

El liderazgo directivo, según Paz, et al. (2019), se caracteriza por su enfoque en el empowerment, buscando involucrar activamente a los miembros de la entidad con el fin de cumplir con la misión y la visión institucional. Este tipo de liderazgo se centra en la guía y la dirección, proporcionando un marco claro para el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones. El líder directivo, con una estructura sólida, fomenta la autonomía y la responsabilidad, lo que lo hace un estilo adecuado para contextos complejos y cambiantes. Su capacidad para delegar y para tomar decisiones rápidas en equipo lo convierte en un factor clave para la gestión eficiente de la institución.

En el contexto educativo, el liderazgo del director es un factor determinante para alcanzar una mayor calidad educativa (Minedu, 2014). Este enfoque, basado en el liderazgo pedagógico, se centra en crear las condiciones ideales para que la enseñanza y el aprendizaje mejoren (Bolívar, 2011). Este estilo de liderazgo juega un papel esencial en la construcción de una visión compartida, el establecimiento de

metas y expectativas claras, y la coordinación efectiva de la gestión de la enseñanza-aprendizaje. Su capacidad para promover la participación y el desarrollo del personal docente, así como para crear un ambiente de apoyo y colaboración, contribuye directamente a mejorar la calidad educativa y a la eficacia de la gestión escolar.

Por otra parte, complementariamente se considera los aportes de *la teoría de la cultura organizacional*, en la cual se analiza cómo los valores, las creencias, las normas y los comportamientos de los miembros de una institución influyen en su funcionamiento. Desde una perspectiva psicológica, se comprende como el conjunto de creencias, valores y prácticas que se comparten entre los integrantes de la institución. (Giorgi, Lockwood & Glynn, 2015). Estos elementos moldean la identidad de la institución y actúan como un sistema de control para guiar las acciones de sus integrantes, impulsando el cumplimiento de los objetivos comunes (Sierra et al., 2023). En el contexto educativo, la cultura organizacional juega un papel crucial al influir en los intangibles, tales como en el comportamiento, las actitudes y capacidades de sus integrantes (Calles y Luna Nemecio, 2020). Esta cultura se construye a través de la interacción diaria, donde las reglas, valores, creencias y métodos se integran gradualmente en la institución (Taipe, 2023).

Es fundamental reconocer que la cultura organizacional no es un concepto estático, sino un sistema vivo y en constante evolución (Reyes y Moro, 2019). Se adapta a las dinámicas de trabajo, a las transformaciones del contexto y a las necesidades de la sociedad. (Pedraza et al., 2015). Una cultura fuerte, se caracteriza por que sus valores fundamentales son aceptados por la mayoría de sus integrantes, genera un ambiente laboral positivo, se fomenta la lealtad y el compromiso con la organización (Robins & Judge, 2017). Esta cultura se traduce en una mayor cohesión y un comportamiento predecible, lo que optimiza el proceso de gestión del aprendizaje y contribuye a mejorar de forma continua la gestión escolar

*Respecto al modelo teórico o de análisis.* De la exploración del marco normativo y estudios empíricos desarrollados, se encuentran diferentes modelos de análisis, los que se pasan a presentar a continuación:

De acuerdo a la guía de gestión escolar establecido por el Minedu (2023) en el marco del D.S. N.º 006-2021-MINEDU, se plantea que para su comprensión y mejora de la gestión en las escuelas se hace inevitable conocer cuatro componentes:

Primero, la dimensión estratégica que busca formular objetivos y metas para mejorar el servicio educativo, y que se plasman en los instrumentos de gestión (II.GG.) mediante planteamientos institucionales claros y compartidos. Segundo, la dimensión pedagógica, que refiere a la gestión del proyecto pedagógico de la escuela, a partir del cual busca el logro de los aprendizajes. Tercero, dimensión administrativa, que refiere a todas aquellas actividades de soporte, capaces de asegurar las condiciones operativas, y que permiten que las actividades estratégicas, pedagógicas y comunitarias se implementen de forma eficiente. Cuarto, dimensión comunitaria, que refiere a promover la gestión del bienestar escolar, garantizando un ambiente favorable para la formación integral del estudiante.

Una gestión escolar exitosa de una I.E., requiere de la actuación interconectada de cada uno de los cuatro componentes descritos. Para tal efecto, el directivo como líder pedagógico y responsable de la gestión de la escuela, organiza, conduce, y evalúa la gestión escolar mediante los II.GG. Por su parte Dones et al. (2023) proponen una serie de acciones para optimizar una gestión escolar, las cuales refieren a la capacidad de adaptación flexible, la gestión participativa, el trabajo colaborativo, el liderazgo eficaz y capacitación constante.

Por otra parte, el Minedu (2016, 2018) en el marco del enfoque de gestión escolar basado en procesos y mediante el programa directivos EDUCAN plantea tres procesos de toda I.E., los cuales guardan coherencia con los procesos estratégicos, operativos y de soporte que plantea la PCM (2022).

Dimensión 1. Procesos estratégicos, referidos a la dirección y liderazgo. Dichos procesos buscan definir e implementar las políticas educativas, planes, objetivos y metas institucionales (Flores y Núñez, 2021). Se encuentra constituida por todos los procesos que se orientan a dar direccionalidad a la escuela, generar insumos de entrada para garantizar el servicio educativo de calidad (Minedu, 2016). El objetivo principal de fortalecer la gestión escolar es mejorar la calidad de los servicios educativos que se brindan, los cuales se miden por el grado en que la escuela logra cumplir con su visión y misión, reflejando los valores y objetivos que la impulsan (Sukaningtyas et al., 2023).

De acuerdo al mapa de procesos nivel 0 de la escuela, los procesos estratégicos que los incluye, son: PE01: Desarrollo del planeamiento institucional, el cual se basa en la implementación de los II.GG.: Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular de la IE y reglamento interno, como herramientas que definen la gestión de la dimensión estrategia de la escuela. PE02: Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias, que busca articular proyectos con instituciones aliadas, promover alianzas interinstitucionales y promoción de mecanismos de articulación con la comunidad. PE03: Evaluar la gestión escolar, lo cual se basa en el monitoreo del desarrollo de los procesos de la IE, evaluación de los procesos de la IE, planteamiento de lineamientos para mejorar de forma continua y la rendición de cuentas a los integrantes educativos (Minedu, 2016).

Dimensión 2. Procesos operativos, referidos al desarrollo pedagógico y la convivencia escolar en la IE. Son aquellos procesos que guardan relación directa con la cadena de valor institucional y que se encarga de brindar el servicio educativo (Flores y Núñez, 2021). Se encuentra conformado por todos los procesos que son capaz de generar un efecto en la satisfacción de los actores educativos; promueve la operatividad y generación de condiciones y actividades pedagógicas para el aprendizaje, así como para el fomento de un entorno escolar favorable para el aprendizaje y la participación de manera democrática de los diversos actores educativos (Minedu, 2016).

De acuerdo al mapa de procesos nivel 0 de la escuela, los procesos operativos que incluye, son: PO01: Gestión de la matrícula, que comprende las actividades de matrícula, ratificación y gestión de traslados; en el marco de la norma RM N° 447-2020 MINEDU. PO02: Preparación de las condiciones para gestionar los aprendizajes, que incluye la planificación curricular, calendarización del tiempo y disposición de los espacios para el aprendizaje. PO03: Fortalecimiento del desempeño docente, el cual se operativiza mediante el desarrollo del trabajo colegiado, el desarrollo de la investigación e innovación pedagógica y el proceso de acompañamiento pedagógico docente. PO04: Gestionar los aprendizajes, constituido por la ejecución de las sesiones, e refuerzo escolar, el proceso de acompañamiento al alumno, la evaluación y certificación de los aprendizajes. PO05: Gestionar de la convivencia escolar y la participación, que comprende la promoción de la convivencia



escolar, prevención y resolución de conflictos, promoción de la participación de la comunidad educativa y la vinculación con las familias.

Dimensión 3. Procesos de soporte, referido a todos los procesos que proporcionan los recursos para el funcionamiento de la escuela y por ende brindar el servicio educativo (Flores y Núñez, 2021). De acuerdo al mapa de procesos nivel 0 de la escuela, los procesos de soporte incluyen: PS01: La administración de los RR.HH., que incluye la organización laboral, el monitoreo del desempeño, fortalecimiento de capacidades, y reporte de la asistencia, licencias y permisos. PS02: Administración de la infraestructura, y de los servicios tanto básicos como complementarios, el cual se encuentra constituido por la distribución, mantenimiento y limpieza del local escolar; la adopción de medidas de seguridad, de sostenibilidad ambiental y de manejo del riesgo. PS03: Administración de los bienes, recursos y materiales educativos; en el cual se considera el registro, almacenaje y bajas; y, por otra parte, las actividades de distribuir y preservar. PS04: Administración de recursos económicos, que incluye la programación y realización de gastos.

*Segundo. De la variable independiente: Factores organizacionales educativos.* Sus fundamentos se basan en torno a la perspectiva técnica de la organización escolar, que incluye la teoría de la gestión.

Desde la perspectiva técnica, una organización escolar es concebida como si fuera una entidad física, organizada por diversos elementos que pueden ser identificadas y aisladas; a su vez las relaciones entre sus variables pueden observarse, registrarse y cuantificarse (González, Portela, & Nieto, 2009). Por otra parte, plantea que el funcionamiento de la IE responde a determinadas relaciones causales que, al conocerse o ser explicadas, permiten su predicción y control.

A la luz de los supuestos y carácter técnico que plantea esta perspectiva, se aspira a producir un conocimiento analítico, que ayude a explicar un fenómeno (Relación de causa -efecto) y que permitan establecer prácticas organizativas orientadas a lograr la eficacia y eficiencia de los centros escolares. En resumen, busca tomar las mejores decisiones para la gestión escolar de un centro escolar (Santos, 1997).

La teoría de la gestión en el ámbito educativo, se orienta a explicar el funcionamiento de los centros escolar, busca guiar y prescribir cómo debe funcionar una organización y cómo debe ser gestionada, con la finalidad de optimizar su eficacia y eficiencia. Desde sus orígenes ha ido incorporando en su seno aportes de diversas teorías, concretándose en dos concepciones teóricas en la que se concibe un centro escolar, como una organización formal e informal. El punto de confluencia lo constituye la organización vista como una estructura (González, Portela, & Nieto, 2009). Desde la línea de la estructura formal, se asume que las metas de un centro escolar, son el eje principal para establecer el diseño y control de una organización; de tal manera que tanto la estructura como el funcionamiento organizacional conllevan a lograr los resultados esperados.

Desde la perspectiva técnica, cobra relevancia la investigación positivista que busca medir fenómenos para "(...) generar modelos estructurales y funcionales de análisis capaces de identificar, aislar y controlar relaciones entre variables" (González, Portela, & Nieto, 2009, p.9). Es decir, desde esta postura, se postula que una organización escolar es una realidad educativa con su propia dinámica interna, conformada por un conjunto de variables aislables de manera analítica y que se puede estudiar de manera relacionada para conocer su influencia de unas en las otras.

Al respecto de las concepciones: factores organizacionales escolares, en el marco de los planteamientos descritos y contexto educativo, se puede afirmar que, son aquellas variables propias de la organización que ejercen una influencia directa en el funcionamiento y estructura de un centro escolar. Por su parte Delgado, & Sánchez (2021) concibe a los factores organizacionales como las condiciones y elementos tanto internas como externas de las organizaciones educativas que influyen en la estructura, funcionamiento y eficacia de las instituciones educativas.

Por otra parte, respecto a su *modelo teórico o de análisis*. De acuerdo a los antecedentes teóricos, se encontraron algunos estudios que dan cuenta de los modelos en los cuales se consideran un conjunto de factores tanto endógenos como exógenos de la I.E. Así se tiene, que algunos estudios refieren a los factores de eficacia escolar desarrollados por diferentes teóricos a finales del siglo XX, en los que se puede advertir una diversidad de factores tanto externos asociadas a la familia y

comunidad, como internas relacionadas a la gestión escolar; siendo éstas últimas quienes entregan valor agregado e inciden en los aprendizajes de los escolares.

Al respecto, en el contexto de la gestión por procesos y el liderazgo escolar, Santos (2020) plantea ciertos factores que obstaculizan dicho proceso desde el propio centro escolar: La rutinización de las prácticas docentes, descoordinación profesional, burocratización de los cambios, dirección gerencialista y la desmotivación docente. En esa línea, Miranda (2013) identifica factores organizacionales que vienen obstaculizando el cambio e innovación en liceos, planteando un modelo de tres categorías: Estructuras ( PEI descontextualizado, cargos y roles indefinidos, trabajo desarticulado, improvisación curricular), procesos ( Malestar docente, burocratización de la gestión curricular, diseño de la enseñanza descontextualizada), competencias (Liderazgo difuso, metas institucionales ambiguas, descontextualización de la gestión, resistencia al cambio e innovación)

Por su parte, Delgado y Sánchez (2021), plantean que los factores de la organización escolar asociados a la eficacia escolar, son: las metas y la visión compartida, el liderazgo tanto educativo como pedagógico, la orientación hacia los procesos de aprendizaje, el ambiente organizacional, el desarrollo profesional y la implicación activa de todos los actores del entorno educativo. En esa misma línea Carrasco et al. (2023) plantea que existen factores claves que influyen en la gestión del cambio en cualquier organización, entre las que señala: Factor motivacional y psicológico, la flexibilidad y rapidez, capacidad dinámica para el cambio, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Por su parte, González et al.(2009) parte de la premisa que toda organización escolar constituye el contexto en la cual se desarrolla la gestión escolar, de allí que toda escuela se encuentra configurada por una estructura organizativa formal (Dimensión estructural); el desarrollo de ciertas relaciones entre los actores que lo integran (Dimensión relacional); se promueven y ponen en práctica determinados valores, creencias y supuestos (Dimensión cultural); se ejecutan ciertos procesos y estrategias de actuación, mediante los cuales se pone en funcionamiento el centro escolar; y se desarrollan determinadas relaciones con su entorno (Dimensión entorno). Todas las dimensiones se encuentran interrelacionadas, estableciéndose una interdependencia entre dichos aspectos.

En este contexto, en base a los modelo planteado por Miranda (2013) sobre los factores organizacionales que obstaculizan el cambio e innovación escolar; Delgado y Sánchez (2021), que plantean los factores de la organización escolar asociados a la eficacia escolar y el modelo teórico planteado por González, Portela, & Nieto (2009), el presente estudio sistematiza un modelo de análisis estructurado en 16 sub factores internos priorizados por su relevancia en el contexto de estudio y agrupados en cuatro factores ( Anexo 9).

*De los factores estructurales.* Se parte de la premisa que toda I.E. se encuentra configurada por una estructura organizativa formal (González et al., 2009). Por su parte Miranda (2013) refiere a cómo se encuentra organizada la escuela y cómo se articulan formalmente sus elementos, con la finalidad de establecer sus planteamientos institucionales que guíen su accionar asignado. Sin embargo, contrario a lo planteado por Santos (1997) se afirma que toda organización escolar, se encuentra en constante cambio e innovación, lo que conlleva a generar inestabilidad y discontinuidad en el tiempo. Por su parte, Bairauskienė (2018) considera que la gestión escolar se encuentra en evolución, en la cual los roles y funciones de los directores de escuela han cambiado con los distintos cambios políticos. Así mismo, aunque el marco normativo y regulaciones de política se encuentran establecidas por el Minedu, ello no conlleva a que su funcionamiento sea similar entre las II.EE.; lo que destaca la importancia fundamental de los directores en el cambio de la gestión escolar.

En esta línea, González et al.(2009) considera que en el análisis estructural de una escuela, abarca una serie de aspectos formalmente establecidos que influyen de manera directa en la escuela, tales como: Los roles, tareas y responsabilidades desempeñados por el personal y las unidades organizativas; mecanismos formales existentes para la toma de decisiones, la coordinación, comunicación y monitoreo de actividades sincronizadas; la estructura de tareas y patrones de trabajo establecidos ;y la regulación de la infraestructura y equipamiento escolar.

*De los factores competenciales.* Referido a las competencias requeridas del personal para el ejercicio del cargo (Miranda, 2013). Al respecto, Kyereh et al. (2023) afirman que la gestión del recurso humano es un factor determinante para el buen desempeño de las escuelas; de tal modo que, para lograr una gestión escolar efectiva,

es esencial que las escuelas pongan énfasis en la importancia de la gestión del personal. Por su parte Agurlu (2013) plantea que el éxito de una escuela se encuentra fuertemente condicionada por la comprensión que tienen los profesores sobre la gestión escolar y su capacidad para aplicarla en su trabajo diario.

En la presente dimensión, está referida a las competencias con las que cuentan los directivos, docentes y administrativos, para el desarrollo de los roles y funciones; a la vez se relaciona con la formación profesional, metas institucionales, proactividad al cambio e innovación, contextualización de la gestión y liderazgo educativo

*De los factores culturales – relacionales.* Constituye un aspecto organizativo menos visible y más implícita en la escuela, que alude a la estructura que subyace a los valores, concepciones, creencias y supuestos que subyacen al funcionamiento de la escuela- respecto a las personas, la forma de relacionarse, la educación, la forma de resolver los problemas, entre otros- que se han ido construyendo de forma conjunta en la escuela, y que en efecto genera un marco de formas de entender, interpretar y actuar en determinado entorno escolar (González et al., 2009). Una cultura escolar positiva y sólida constituye un motor para fortalecer la gestión escolar (Sukaningtyas et al., 2023). A su vez, aunque existan elementos que se encuentran explicitados en los II.GG. de la IE, estos no necesariamente se reflejan en el actuar y funcionamiento real de la organización escolar.

Por otra parte, un centro escolar es una compleja red de relaciones interpersonales, flujos de comunicación y de construcción de patrones de relaciones entre los actores educativos. Dichas relaciones no solo son formales, sino que surgen otros modos de relaciones cotidianas entre las personas que, exceden las reguladas y previstas en el marco normativo. De acuerdo a González et al. (2009) considera que para comprender esta dimensión, se requiere atender por una parte las relaciones micropolíticas que se desarrollan de manera informal e implícita, y en las que se conjugan diversos intereses y se muestra la capacidad de poder e influencia en las actuaciones del centro escolar; por otra parte, se tiene las relaciones profesionales entre sus integrantes, en las cuales puede predominar el individualismo, relaciones conflictivas; o las relaciones de colaboración y/o cooperación en el trabajo. Por tanto, los patrones relacionales se manifiestan en el clima relacional de la escuela, y por ende afectan las dinámicas de trabajo y participación en el centro escolar.

*De los factores socio comunitarios.* Refiere a que todo centro escolar es una organización dinámica que interacciona con el entorno (González et al., 2009) y que está integrado por un sistema complejo de relaciones socio culturales y articuladas con entidades aliadas. En este sentido, es el director junto a los profesores los responsables de crear un entorno escolar colaborativo y de construir puentes entre la escuela y las familias para crear un ambiente de apoyo y crecimiento compartido (Koutsouveli, & Geraki, 2022). Una I.E. se encuentra abierta a su entorno, cuya interacción se encuentra condicionada a las demandas, expectativas, sus necesidades e incluso a las exigencias planteadas por los actores de una comunidad educativa.

El presente aspecto, se encuentra integrada por aspectos del entorno inmediato y mediato que inciden en la escuela de forma directa, tales como los actores y entidades con los que se relaciona, entidades administrativas, las organizaciones de apoyo, las familias y los actores relevantes de la comunidad. A su vez, existen otros factores más mediatos que forman parte, tales como: las entidades gubernamentales, los sindicatos, fuerzas políticas, sociales y culturales.

Reflexión sobre la validación del problema científico. De acuerdo al marco normativo peruano, la gestión escolar se orienta a lograr la eficacia escolar. Al respecto, las investigaciones señalan que la gestión escolar es un concepto multifacético que se ve influenciado por diversos factores. Sin embargo, la relevancia relativa de los factores puede variar según el contexto. En esa línea, aún existe una brecha en la investigación sobre los factores organizacionales específicos que influyen en la gestión escolar a nivel de sus procesos internos. La escasez de estudios empíricos en este campo limita la posibilidad de plantear soluciones efectivas para el desarrollo profesional directivo y el bienestar organizacional de las II.EE. (Delgado & Sánchez, 2021).

En ese sentido, determinar los factores organizacionales escolares que vienen condicionando la gestión escolar, va a permitir diseñar lineamientos de política educativa a nivel de instancias educativas superiores a fin de reducir y/o neutralizar su impacto negativo en la gestión escolar. Al respecto, Izquierdo (2016) plantea que se hace necesario seguir investigando aquellas variables que afectan la necesidad de cambio en las organizaciones educativas.

Frente a los planteamientos teóricos, se plantea como hipótesis de investigación: Hi: Los factores organizacionales influyen de manera directa significativa, como variables predictoras de la gestión escolar en II.EE de educación básica regular. Ho: Los factores organizacionales no influyen de manera significativa, como variables predictoras de la gestión escolar en II.EE. de educación básica regular.

## II. METODOLOGÍA

*Del tipo, enfoque y diseño de investigación.* Atendiendo a la finalidad del estudio, constituye una investigación aplicada. A su vez, atendiendo al enfoque metodológico es cuantitativo; ya que se orienta medir variables, comprobar una hipótesis estadística y por ende explicar el problema de la gestión escolar. Por otra parte, atendiendo a su nivel de alcance, constituye un estudio explicativo observacional, ya que se busca explicar por qué ocurre el bajo nivel de gestión escolar en las II.EE., en función a los factores organizacionales. *En lo que respecta al diseño de estudio, este fue no experimental, transversal explicativa causal.* Al respecto, Arispe et al. (2020), considera que estos estudios no se manipulan variables, los datos se recolectan en un momento único y su finalidad es determinar las causas de los problemas, eventos o fenómenos materia de estudio.

El esquema es el siguiente:

$$M: VX (x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_n) \xrightarrow{r} VY$$

Donde:

M : Muestra de estudio, constituida por 88 directivos de las II.EE. de EBR de una UGEL de La Libertad, 2024.

VX : Sentido de valoración de los factores organizacionales educativos

VY : Nivel de desarrollo de la gestión escolar.

r : Relación causal.

*De las variables de estudio y su operacionalización:*

De la definición conceptual, la variable independiente: factores organizacionales escolares, son las condiciones y elementos tanto internas como externas de las organizaciones educativas que influyen en la estructura, funcionamiento y eficacia de las II.EE. (Delgado, & Sánchez, 2021), cuyas dimensiones a medir son: Estructurales, competenciales, culturales - relacionales y socio comunitarios. Por otra parte, la variable dependiente: Gestión escolar, es conceptualizada como el conjunto de procesos administrativos, estrategias de liderazgo y actividades interrelacionadas y articuladas capaz de generar valor en cada etapa para asegurar una prestación del servicio educativo de calidad (Minedu, 2016, 2021), y cuyas dimensiones a medir son: procesos estratégicos, operativos y de soporte. De la operacionalización de las variables (Anexo 1).



De la población y muestra de estudio. La población de estudio estuvo constituida por 114 directivos entre directores y sub directores de II.EE. públicas de gestión directa de la modalidad de EBR en sus niveles de inicial, primaria y secundaria, y que se encontraron activos al mes de mayo del 2024. De los criterios de inclusión: directivos designados, ratificados en el cargo y contratados en el presente año académico 2024. De los criterios de exclusión: directores de II.EE. de EBR públicas de gestión privada, de gestión privada, no escolarizados y unidocentes; a su vez, se excluyó a docentes con encargatura de funciones de director y directores que no dieron por aceptado el consentimiento informado.

A su vez, respecto a la muestra del estudio. Se aplicó un muestreo probabilístico y técnica de muestreo aleatorio simple; para lo cual, mediante la fórmula de un marco muestral conocido para poblaciones finitas, y mediante los parámetros: nivel de confianza 95% ( $Z= 1,96$ ), una varianza máxima ( $P=0,5$  y  $Q=0,5$ ) y un error de muestreo ( $e= 5\%$ ), se procedió a calcular el tamaño de la muestra ( $n= 88$ ) (Anexo 7).

De las técnicas e instrumentos. En relación a los objetivos de estudio, se aplicó la técnica de la encuesta, cuyos instrumentos se describen a continuación: *Escala valorativa "Factores organizacionales educativos"*. Instrumento elaborado por el investigador, en base al modelo teórico planteado por González, Portela, & Nieto (2009) y el modelo empírico planteado por Miranda (2013) sobre los factores organizacionales que obstaculizan el cambio e innovación escolar. Dicho instrumento, se encuentra estructurado en cuatro factores: estructurales, competenciales, culturales - relacionales y socio comunitarios; y 16 sub factores, a partir de los cuales, se elaboraron 16 ítems que valoran el sentido positivo o negativo que influye en la gestión escolar. *Escala valorativa "Gestión escolar"*. Instrumento elaborado por el investigador, fundamentado en el enfoque por procesos de gestión escolar planteado por el Minedu (2016, 2017) y estructurado en base a los procesos estratégicos, operativos y de soporte que plantea la PCM (2022). Dicho instrumento, se encuentra conformado por 38 ítems, valorados en una escala tipo Likert que mide el grado de desacuerdo o de acuerdo (Anexo 2).

De su validez. Se realizó a través de la validación de contenido, realizada por tres expertos con Doctorado en Administración Educativa y Maestría en Gestión Pública, quienes se desempeñan como docentes en el área de investigación de la

EPG de la UCV Filial Chimbote y Trujillo. A su vez, mediante una ficha de validación, llevaron a cabo la evaluación de los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia (Anexo 3). Respecto a *su confiabilidad*, se hizo uso de una muestra piloto constituida por 12 directivos de las II.EE. de EBR de una UGEL de La Libertad, elegidos mediante un muestreo probabilístico al azar simple. Lo cual, mediante la técnica de alfa de Cronbach, se determinó el coeficiente de consistencia interna de 0,910 para la escala valorativa “Factores organizacionales” y de 0,980 para la escala valorativa “Gestión escolar por procesos”. En tal sentido, ambos instrumentos muestran un nivel de confiabilidad muy alto (Anexo 4).

*De los métodos de análisis de datos.* Atendiendo al análisis descriptivo de las variables de estudio, se utilizó: la distribución de frecuencia y diagrama de barras; medidas de tendencia central; además estadígrafos de dispersión del rango y la desviación estándar; y descripción de las relaciones mediante tablas de contingencia, prueba de asociación Tau b de Kendall y la prueba de Kruskal Wallis, para comparar grupos según categorías. Por otra parte, del análisis inferencial sobre las relaciones causales, se consideró: La prueba de correlación de Spearman, para determinar el nivel de correlación; el análisis de regresión lineal simple, que buscó determinar si existe una relación de causa y efecto entre las variables; y la regresión lineal múltiple, que conllevó a determinar un modelo predictivo de la gestión escolar.

*Aspectos éticos.* En el marco del código de ética de investigación (UCV, 2022) establecido en la RCUN N° 0470/2022-UCV, se tomó en cuenta los principios de: La beneficencia, mediante la cual se aseguró la integridad y el bienestar de los participantes; la autonomía de los participantes, probidad durante toda la investigación, respeto a la propiedad intelectual, competencia profesional y científica, responsabilidad y transparencia. Así mismo, se garantizó el anonimato de la entidad y de los participantes del estudio, la confidencialidad de los datos, siendo empleados exclusivamente con fines de la investigación. Finalmente, se garantizó el consentimiento informado de cada directivo que participó en la encuesta realizada a través de Google Forms. Cabe aclarar que previo a ello, se compartió un mensaje en el grupo WhatsApp de directivos de la UGEL, en la que se tomó en consideración su participación voluntaria (Anexo 5).

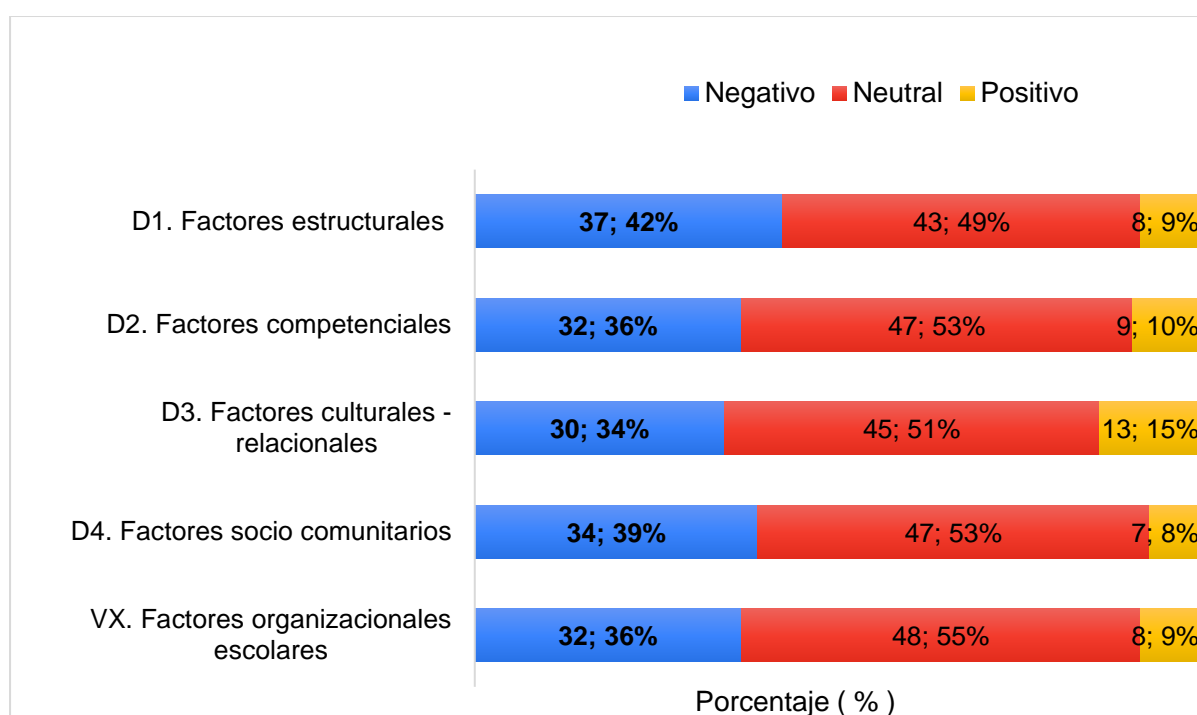
### III. RESULTADOS

#### 3.1. De la descripción de las variables de estudio

Oe1. Caracterizar el sentido de valoración de los factores organizacionales (Estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio comunitarios) presentes en las II.EE.

**Figura 1:**

*Sentido de valoración de los factores organizacionales escolares en II.EE.*

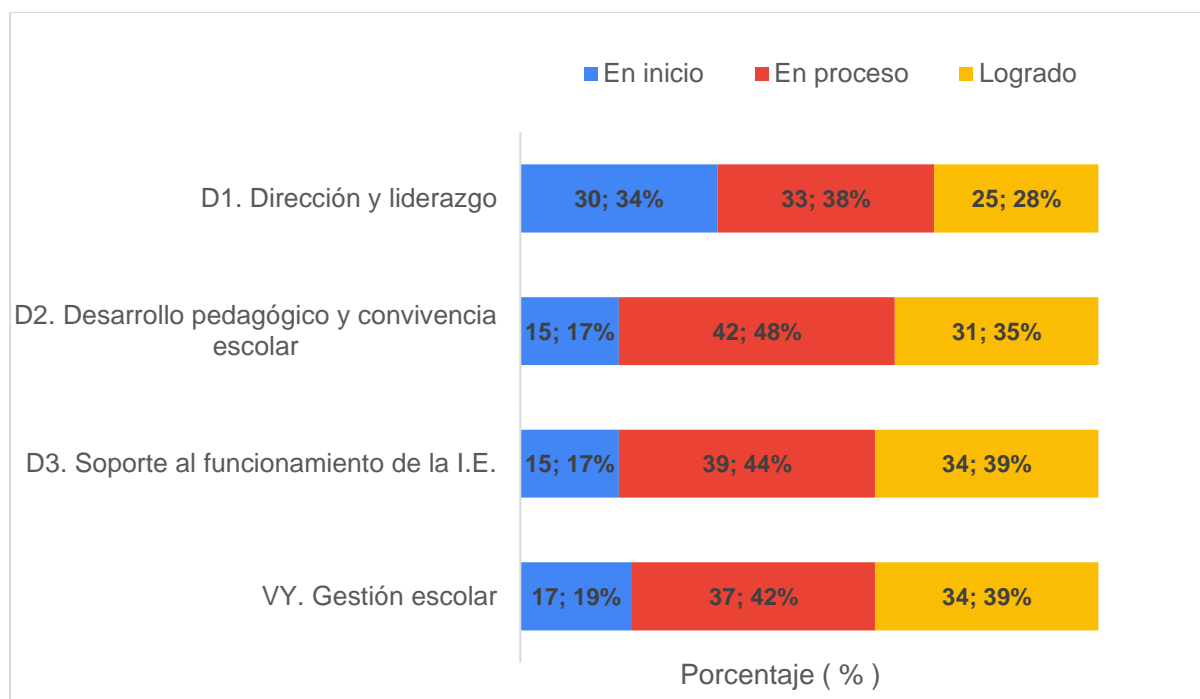


**Interpretación.** De la figura 1, se determinó el sentido de valoración de los factores organizacionales que se tiene en las II.EE., según percepción de los directivos. Así se tiene que, a nivel de la variable más de la mitad de directivos (55 %) valoran como neutral, el 36 % como negativo y solamente el 9 % como positivo; de los factores estructurales, se encontró que cerca de la mitad ( 49 %) lo valoran como neutral, un 42% como negativo y solamente el 9 % como positivo; de los factores competenciales, se encontró que más de la mitad (53 %) lo valoran como neutral, un 36% como negativo y solamente el 10 % como positivo; de los factores culturales relacionales, se encontró que más de la mitad (51 %) lo valoran como neutral, un 34% como negativo y un 15 % como positivo; de los factores socio comunitarios, se encontró que más de la mitad (53%) lo valoran como neutral, un 39 % como negativo y solamente el 9 % como positivo.

Oe2. Describir el nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar en las II.EE. de E.B.R.

**Figura 2:**

*Nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar en las II.EE.*

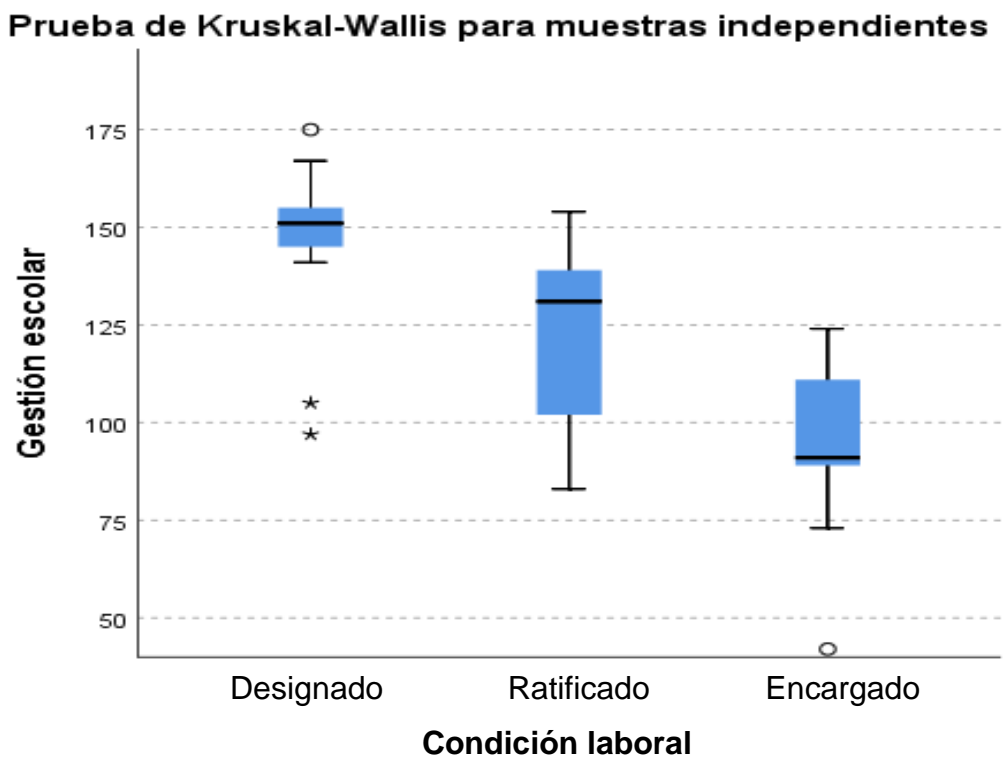


**Interpretación.** En la figura 2, se determinó el nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar que se tiene en las II.EE. de EBR, según percepción de los directivos. Así se tiene que, a nivel de la variable el 42 % lo perciben en desarrollo, el 39 % como logrado y un 19 % en el nivel de inicio; de la dimensión de dirección y liderazgo se tiene que, el 38 % lo perciben en desarrollo, el 34 % en inicio y un 28 % en el nivel de logrado; de la dimensión desarrollo pedagógico y convivencia escolar se tiene que, el 48% lo perciben en desarrollo, el 35 % como logrado y un 17 % en el nivel de inicio; de la dimensión soporte al funcionamiento de la IE se tiene que, el 44 % lo perciben en desarrollo, el 39 % como logrado y un 17 % en el nivel de inicio.

Oe3. Comparar la gestión escolar de las II.EE. de acuerdo a la condición laboral, nivel educativo y especialización en gestión escolar de directivos

**Figura 3:**

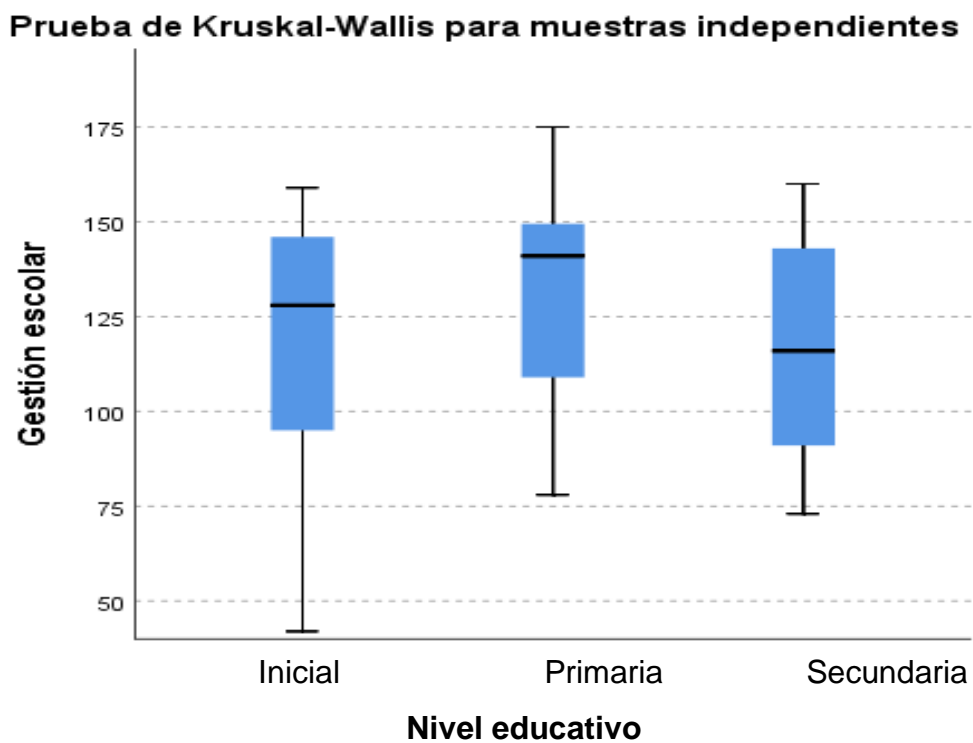
*Comparación de la gestión escolar, según condición laboral de directivos*



**Interpretación.** De acuerdo al estadístico de prueba ( $K-W=53,702$ ) se encontró que existe una diferencia significativa ( $P-V=0,000$ ) en la distribución de la gestión escolar según las categorías de la condición laboral en directivos de las II.EE. de E.B.R.; siendo mayor la media de las puntuaciones de los directivos designados en contraste a los ratificados y encargados.

**Figura 4:**

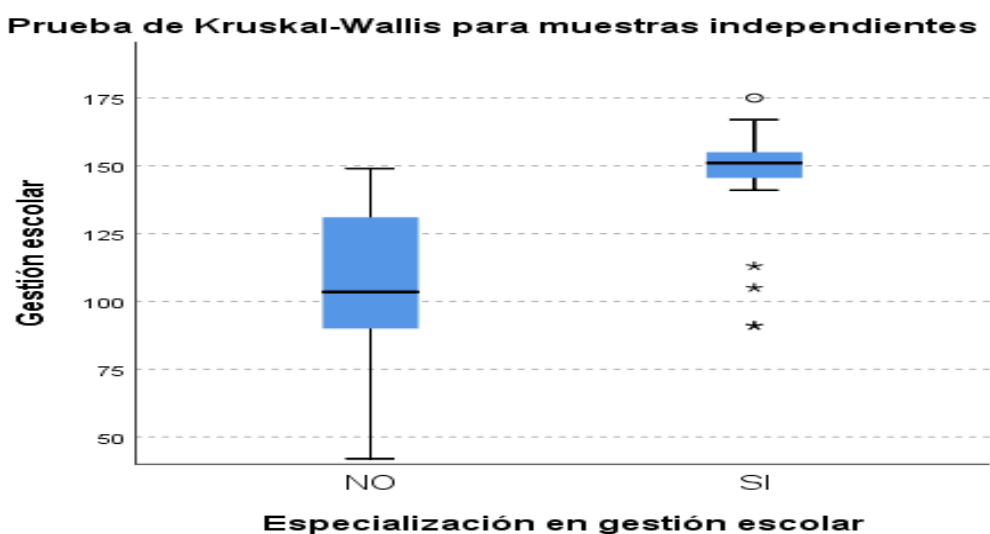
*Comparación de la gestión escolar, según nivel educativo que labora el directivo*



**Interpretación.** De acuerdo al estadístico de prueba ( $K-W=3,245$ ) se encontró que la distribución de la gestión escolar es la misma ( $P-V=0,197$ ) entre los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria. Es decir, no existen diferencias significativas entre los niveles educativos.

**Figura 5:**

Comparación de la gestión escolar, según especialización en directivos



**Interpretación.** De acuerdo al estadístico de prueba ( $K-W=41,338$ ) se encontró que existen una diferencia significativa ( $P-V=0,000$ ) en la media de las puntuaciones de gestión escolar entre directivos que cuentan con especialización en gestión escolar en contraste a los que no cuentan con dicha especialización.

### 3.2. De análisis correlacional causal

#### Prueba de normalidad

Hipótesis:

H0: Los datos se distribuyen normalmente.

H1: Los datos no se distribuyen normalmente

Nivel de significancia de 0.05

Estadístico de prueba: Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

Variables de estudio	Estadístico	gl	Sig.
Vx: Factores organizacionales	,129	88	,001
Vy: Gestión escolar	,186	88	,000

**Decisión.** Según el p-valor de ambas variables es menor a  $\alpha=0.05$ , se rechaza H0 y se procede a aceptar Hi. Por tal motivo, para el análisis de correlación lineal y dependencia se aplicará la prueba no paramétrica de Rho de Spearman y el modelo de regresión lineal.

Del objetivo general: Analizar la influencia de los factores organizacionales en la gestión escolar de instituciones educativas de E.B.R.

**Tabla 1:**

*Asociación entre el sentido de valoración de los factores organizacionales y el nivel de desarrollo de la gestión escolar.*

Tabla de contingencia		Gestión escolar			Total	
		En inicio	En proceso	Logrado		
Factores organizacionales	Negativo	f	16	15	1	32
		%	18,2%	17,0%	1,1%	36,4%
	Neutral	f	1	21	26	48
		%	1,1%	23,9%	29,5%	54,5%
	Positivo	f	0	1	7	8
		%	0,0%	1,1%	8,0%	9,1%
Total		f	17	37	34	88
		%	19,3%	42,0%	38,6%	100,0%

**Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico	T aprox.	P-valor
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,633	,050	10,368	,000
Número de casos		88			

**Interpretación.** En la tabla 1, se aprecia que, el 23,9 % de los directivos que perciben un nivel de gestión escolar en proceso, a la vez caracterizan un sentido neutral de los factores organizacionales escolares; a su vez, el 18,2 % de directivos que valoran a la gestión escolar en el nivel de inicio, caracterizan un sentido negativo de los factores organizacionales. Por otro lado, de la prueba de asociación, se determina una asociación significativa ( $p-v=0,000$ ) entre los factores organizacionales y la gestión escolar.



## Contrastación de hipótesis

### a. Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Hipótesis estadística:  $H_0: \rho (\text{rho}) = 0$ ;  $H_1: \rho (\text{rho}) > 0$

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\%$

Rho de Spearman		Gestión escolar
Factores organizacionales educativos	Coef. de correlación	,760**
	Sig. (bilateral)	,000
	n	88

**Interpretación.** En los 88 directivos de las II.EE. de EBR, con una probabilidad de 0,000 % se encontró una correlación directa de nivel fuerte ( $Rho=0,760$ ) y significativa ( $P\text{-valor} < 0,000$ ) entre los factores organizacionales y la gestión escolar en las II.EE. de E.B.R.

### b. Modelo de regresión lineal

Hipótesis estadística:  $H_1: Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$ ;  $H_0: Y = \beta_0 + 0 * X + \varepsilon$  \*\*

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\%$

Resumen del modelo						
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	F	Sig.
1	,817 <sup>a</sup>	,667	,663	16,566	172,301	,000

a. Predictores: (Constante), factores organizacionales

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados			t	Sig.
	B	Desv. Error			
(Constante)	34,804	6,905		5,040	,000
Factores organizacionales	2,318	,177		13,126	,000

a. Variable dependiente: Gestión escolar  $Y = 2,318 X + 34,804$

**Interpretación.** En el modelo, se encuentra que el estadístico F determina que el modelo de regresión es significativo ( $p=0,00$ ) logrando explicar un 66,3 % ( $R^2=0,663$ ) de la varianza en la variable dependiente, existiendo una varianza de error del 33,7 % ( $\varepsilon = 1-0,663$ ) de la variabilidad de la gestión escolar que no es explicada por el modelo. A su vez, el estadístico t indica que el coeficiente de regresión ( $B_1$ ) es significativo ( $p=0,00$ ) para la variable factores organizacionales. Por tanto, los datos obtenidos respaldan la hipótesis que los factores organizacionales (X) influyen de

manera significativa, como variable predictora de la gestión escolar (Y) en las II.EE de EBR.

### De las hipótesis específicas

**Tabla 2:**

*Correlación lineal y dependencia de los factores organizacionales (estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio comunitarios) en la gestión escolar*

	Estadísticos	Valores
Factores estructurales y gestión escolar	Rho de Sperman	,517**
	Sig. (bilateral)	,000
	Ecuación de regresión lineal	$y = 7.433x + 54.354$
	Coeficiente de determinación ajustado	$R^2 = 0.450$
Factores Competenciales y gestión escolar	Rho de Sperman	,518**
	Sig. (bilateral)	,000
	Ecuación de regresión lineal	$y = 6.998x + 55.073$
	Coeficiente de determinación ajustado	$R^2 = 0,459$
Factores culturales-relacionales y gestión escolar	Rho de Sperman	,632**
	Sig. (bilateral)	,000
	Ecuación de regresión lineal	$y = 7.418x + 50.023$
	Coeficiente de determinación ajustado	$R^2 = 0.618$
Factores socio comunitarios y gestión escolar	Rho de Sperman	,671**
	Sig. (bilateral)	,000
	Ecuación de regresión lineal	$y = 8,822 + 40.729$
	Coeficiente de determinación ajustado	$R^2 = 0.667$

**Interpretación.** En la tabla 2, se muestra el análisis correlacional lineal y dependencia de los factores organizacionales: estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio comunitarios en la gestión escolar. Al respecto:

Se evidencia una correlación directa de nivel moderada ( $Rho=0,517$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores estructurales y la gestión escolar en las II.EE. de E.B.R. A su vez, en la ecuación el coeficiente de regresión ( $B_1=7,433$ ) indica que existe una relación lineal positiva entre las variables de estudio. Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2=0,450$ ) determina que el 45% de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores estructurales.

Se evidencia una correlación directa de nivel moderada ( $Rho=0,518$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores competenciales y la gestión escolar en las II.EE. de E.B.R.. A su vez, en la ecuación el coeficiente de regresión ( $B_1=6,998$ ) indica que existe una relación lineal positiva entre las variables de estudio. Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2=0,459$ ) determina que el 45,9 % de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores competenciales.

Se evidencia una correlación directa de nivel fuerte ( $Rho=0,632$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores culturales-relacionales y la gestión escolar en las II.EE. de E.B.R.. A su vez, en la ecuación el coeficiente de regresión ( $B_1=7,418$ ) indica que existe una relación lineal positiva entre las variables de estudio. Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2=0,618$ ) determina que el 61,8 % de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores culturales-relacionales

Se evidencia una correlación directa de nivel fuerte ( $Rho=0,671$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores socio comunitarios y la gestión escolar en las II.EE. de E.B.R.. A su vez, en la ecuación el coeficiente de regresión ( $B_1=8,822$ ) indica que existe una relación lineal positiva entre las variables de estudio. Por su parte, el coeficiente de determinación ( $R^2=0,667$ ) determina que el 66,7 % de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores ocio comunitarios

Oe6. Proponer un modelo de predicción del nivel de gestión escolar de las II.EE. de EBR, a partir de los factores organizacionales educativos.

### Modelo de regresión lineal

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon$$

**Tabla 3:**

*Análisis diagnóstico de la colinealidad<sup>a</sup> de los factores organizacionales*

Modelo	Coef. no estandarizados				
	B	Desv. Error	t	Sig.	VIF
(Constante)	34,923	6,642	5,258	,000	
X1. Factores estructurales	,833	1,131	,737	,463	3,124
X2. Factores competenciales	-,041	1,197	-,034	,973	4,016
X3. Factores culturales relacionales	3,085	1,190	2,592	,011	4,737
X4. Factores socio comunitarios	5,416	1,100	4,925	,000	3,082

a. Variable dependiente: Gestión escolar

**Interpretación.** De acuerdo al factor de inflación de la varianza (VIF) se encuentra que el valor VIF de cada variable independiente es menor que cinco ( $VIF < 5$ ) lo que sugiere una colinealidad baja y por ende no puede afectar la precisión y la confiabilidad de los resultados del modelo. A su vez, el estadístico t indica que el coeficiente de regresión (B1) no es significativo ( $p > 0,05$ ) para la variable factores estructurales y competenciales.

**Tabla 4:***Resumen del modelo<sup>b</sup> de predicción del nivel de gestión escolar*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	F	Sig.
1	,847 <sup>a</sup>	,717	,710	15,363	107,667	,000 <sup>b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error		
(Constante)	36,691	6,082	6,033	,000
factores culturales relacionales	3,438	,923	3,723	,000
factores socio comunitarios	5,634	1,058	5,325	,000

a. Variable dependiente: Gestión escolar

b. Predictores: (Constante), factores culturales relacionales, factores socio comunitarios.

Modelo de predicción:  $Y = 36,691 + 3,438 X_1 + 5,634 X_2$

**Interpretación.** En el modelo, se encuentra que el estadístico F determina que el modelo de regresión es significativo ( $p=0,00$ ) logrando explicar un 71 % ( $R^2=0,710$ ) de la varianza en la gestión escolar, existiendo una varianza de error del 29 % ( $\epsilon = 1 - 0,710$ ) de la variabilidad de la gestión escolar que no es explicada por el modelo. A su vez, el estadístico t indica que los coeficientes de regresión ( $B_1$  y  $B_2$ ) son significativos ( $p=0,00$ ) para los factores culturales-relacionales y factores socio comunitarios. Por tanto, existe suficiente evidencia para aceptar el modelo de predicción de la gestión escolar en las II.EE. de E.B.R.

#### IV. DISCUSIÓN

La gestión escolar, como pilar fundamental de la calidad educativa, se encuentra en un proceso de transformación en el Perú, impulsado por las políticas de modernización de la administración pública que busca un enfoque más eficiente, flexible y transparente (Alarcón et al., 2023; PCM, 2013; PCM, 2022). Sin embargo, a pesar de la relevancia que se le concede a la gestión escolar como motor del desarrollo educativo (Quintana-Torres, 2018), los resultados muestran desafíos que afectan su eficacia (Álvarez et al., 2022). La adopción del enfoque de la gestión por procesos, con sus ventajas en términos de calidad de la gestión y mejora de su funcionamiento (Salvador, 2020) no se ha traducido en una mejora significativa de la gestión escolar, lo que evidencia una brecha entre las políticas y la realidad.

Este estudio se centra en determinar los factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en las II.EE. de EBR, con el objetivo de comprender las variables que impactan en el nivel de desarrollo de la gestión escolar. Se busca contribuir a la comprensión de la gestión escolar, una disciplina con un bajo nivel de estructuración y especificidad (Flores y Núñez, 2021), y contribuir a la generación de estrategias de mejora y la implementación de una gestión escolar más efectiva que se adapte a las exigencias del contexto educativo actual.

*Del objetivo descriptivo 1.* Referido a la valoración de los directivos sobre los factores organizacionales en las II.EE. de EBR. Los resultados muestran que, en general, los factores organizacionales son valorados como neutrales con una tendencia hacia lo negativo (porcentajes mayores a la tercera parte). Este patrón se observa a nivel de los factores estructurales, competenciales, culturales relacionales y socio comunitarios. La valoración neutral indica que, si bien reconocen la importancia de estos factores, no están completamente conformes con su presencia o funcionamiento en las instituciones.

Estos resultados deben ser considerados como una señal de alerta, en la cual las II.EE. de EBR podrían estar experimentando dificultades en varios aspectos de su funcionamiento, lo que coincide con las observaciones de diferentes autores sobre los desafíos que enfrenta la gestión escolar en contextos complejos.

Dichos resultados, se encuentran respaldado por el estudio de Acosta y Achard (2018) quienes identifican factores endógenos y exógenos que dificultan la gestión

escolar, mientras que Santos (2020) y Miranda (2013) señalan obstáculos como la rutinización de las prácticas docentes, la descoordinación profesional, la burocratización y la desmotivación docente. Estos factores podrían estar influyendo en la percepción de los directivos sobre la organización escolar.

Además, los resultados se alinean con las perspectivas de Delgado y Sánchez (2021) y Carrasco et al. (2023) quienes destacan la importancia de la visión compartida, el liderazgo, el ambiente organizacional y la participación activa para la eficacia y la gestión del cambio. En la misma línea, González et al. (2009) plantean la interrelación de las dimensiones estructural, relacional, cultural y de entorno en la configuración de la organización escolar, lo cual subraya la complejidad del contexto y la necesidad de abordar los factores de manera holística.

La percepción neutral con tendencia negativa hacia los factores organizacionales en las II.EE. de EBR, se explican a la luz de la perspectiva técnica de la organización escolar, tal como la plantean González et al. (2009) y Santos (1997). Desde esta perspectiva, la organización escolar se concibe como una entidad con variables medibles e interconectadas, cuyo funcionamiento responde a relaciones causales predecibles y controlables. La valoración "neutral" con tendencia "negativa" por parte de los directivos podría indicar que, no estarían facilitando la eficacia de la gestión escolar. Es decir, la percepción de los directivos refleja una percepción de que la organización escolar no está funcionando de forma óptima, y que se requiere una revisión y una mejora en la aplicación de los principios de la gestión escolar para alcanzar los objetivos deseados.

*Del objetivo descriptivo 2.* Que refiere al nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar que se tiene en las II.EE. de EBR. se tiene que, a nivel de la variable la mayoría (61 %) de los directivos lo perciben en desarrollo y en inicio; así como también en los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y soporte al funcionamiento de la IE; mientras que en los procesos de dirección y liderazgo cerca de las tres cuartas partes lo perciben en el nivel de desarrollo e inicio. Dichos resultados, revelan un panorama complejo y la necesidad de fortalecer la gestión escolar en las II.EE. de EBR. Si bien se observa un avance en algunos procesos, aún existen áreas que requieren especial atención y fortalecimiento.

La percepción del proceso de dirección y liderazgo, en la cual casi tres cuartas partes de los directivos lo valoran como "en desarrollo e inicio" es preocupante. Esto indica una necesidad urgente de mejorar la gestión de liderazgo en las II.EE. de EBR. Es fundamental fortalecer la formación de los directivos en el ámbito de la dirección y el liderazgo escolar, así como implementar mecanismos de apoyo y acompañamiento para que puedan ejercer su rol de manera efectiva.

Los resultados del estudio, que indican que la mayoría de los directivos perciben los procesos de gestión escolar en las II.EE. de EBR como "en desarrollo e inicio," corrobora lo afirmado por Vásquez & Núñez (2021) quienes en su estudio señalan la importancia y necesidad de una gestión escolar por procesos. A su vez, la percepción de los directivos sobre el estado de desarrollo de la gestión se alinea con las reflexiones de Pacco y Dávila (2022), quienes argumentan que la gestión escolar eficaz requiere un liderazgo transformacional, pedagógico y distribuido, capaz de convocar a la comunidad educativa y promover el cambio educativo. Por otro lado, se complementa con el estudio de Acosta y Achard (2018) quienes identifican factores tanto endógenos como exógenos que influyen en la gestión escolar.

Sin embargo, la percepción de que los procesos de dirección y liderazgo se encuentran en un estado incipiente sugiere una brecha entre las demandas de liderazgo transformador y la realidad de la gestión en las II.EE. de EBR. Esto coincide con la preocupación por la gestión escolar actual, en la cual de acuerdo a Chasquibol, Flores, & Moreno (2022) considera que diversos factores influyen en el funcionamiento institucional. La responsabilidad compartida de todos los actores educativos, en especial del equipo directivo, se vuelve crucial para fortalecer la gestión escolar por procesos.

Alarcón et al. (2023) resaltan que la gestión por procesos es una estrategia integral para la eficiencia, el logro de objetivos institucionales y la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, la resistencia al cambio y la necesidad de alinear la cultura organizacional son retos que se presentan en su implementación. Este punto es crucial, ya que la gestión por procesos requiere un cambio cultural que no solo involucra al equipo directivo, sino a toda la comunidad educativa. Finalmente, se concuerda con Huapaya (2018) quien plantea que el liderazgo transformacional del



director se vuelve fundamental para impulsar la autoevaluación institucional y la mejora continua, elementos clave para avanzar en la gestión escolar por procesos.

Los resultados obtenidos en el estudio reflejan una brecha entre las directrices del MINEDU sobre la gestión escolar por procesos y la realidad de las II.EE. de EBR. Si bien el MINEDU (2016) define la gestión escolar por procesos como un enfoque que busca potenciar las capacidades de las escuelas y optimizar procesos pedagógicos, de liderazgo, comunitarios y administrativos, la percepción de los directivos indica que la implementación de este enfoque aún está en desarrollo e inicio (Minedu, 2018). Las ventajas de la gestión por procesos, como la calidad de la gestión, la mejora del funcionamiento de la escuela y la creación de una perspectiva global y sistemática no se han materializado plenamente (Salvador, 2020).

Esto se evidencia en la percepción de que los procesos de dirección y liderazgo, considerados como procesos estratégicos (Flores y Núñez, 2021), se encuentran en un estado incipiente. En contraste, los procesos operativos, referidos al desarrollo pedagógico y la convivencia escolar (Flores y Núñez, 2021), y los procesos de soporte, que brindan recursos para el funcionamiento de la escuela (Flores y Núñez, 2021), presentan un nivel de desarrollo similar a la gestión general. Esto sugiere que las II.EE. de EBR han implementado iniciativas en estos ámbitos, pero aún no han logrado consolidar una gestión integral por procesos.

Desde la teoría del liderazgo situacional, los directivos al enfrentarse a un contexto complejo, y una cultura organizacional en desarrollo, es probable que estén aplicando un liderazgo situacional, en la que aún se encuentran en proceso de adaptación y construcción de las capacidades necesarias. Al respecto, Paz et al. (2019) plantea que este estilo de liderazgo se caracteriza por su capacidad de adaptación al contexto, donde el líder debe evaluar el entorno, las tareas y el nivel de madurez de los integrantes de la comunidad educativa para aplicar un enfoque efectivo.

*Del objetivo específico 3. Referido al análisis de la gestión escolar en las II.EE. de EBR, considerando las variables de condición laboral, nivel educativo y especialización en gestión escolar de los directivos, arrojó los siguientes resultados: Se encontró una diferencia significativa (P-valor=0,000) en la media de la gestión*

escolar entre los directivos designados y los ratificados/encargados; así como en los directivos con especialización en gestión escolar en contraste con los que no cuentan con dicha especialización. Sin embargo, no se encontró diferencia significativa ( $P$ -valor=0,197) en la media de la gestión escolar entre los directivos que trabajan en los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria. Dichos resultados, que evidencian una diferencia significativa en la percepción de la gestión escolar, representan un hallazgo relevante en el contexto peruano, donde no se cuenta con antecedentes de investigación similares..

La diferencia significativa en la percepción de la gestión escolar entre los directivos designados y los ratificados/encargados podría atribuirse a la naturaleza de su condición laboral, en la cual los designados por tener un cargo más estable, se enfocan en demostrar su capacidad y potencial para la gestión escolar, lo que se traduce en una percepción más positiva del nivel de desarrollo de la gestión; mientras los directivos ratificados/encargados por su temporalidad en el cargo, podrían tener una percepción más realista y crítica del estado de la gestión, identificando áreas de mejora y desafíos que requieren atención.

Por otra parte, la ausencia de diferencia significativa en la percepción de la gestión escolar entre los niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) podría deberse a que el enfoque de la gestión escolar por procesos, impulsado por el MINEDU (2018), y que busca una implementación transversal a todos los niveles educativos (MINEDU, 2017). Esto implica que las herramientas y estrategias de gestión se adaptan a las necesidades específicas de cada nivel, pero mantienen un marco común de principios y objetivos (MINEDU, 2021).

La diferencia significativa en la percepción de la gestión escolar entre directivos con y sin especialización es coherente con las políticas del MINEDU que promueven la formación especializada en gestión escolar (MINEDU, 2016), en la cual se dota a los directivos de herramientas, conocimientos y habilidades específicas para liderar y gestionar las II.EE. de manera efectiva (MINEDU, 2016; Alvarado et al., 2019). Esto se traduce en una mayor capacidad para identificar áreas de mejora, compromiso con la gestión del cambio y evaluar el impacto de las acciones en la gestión escolar.

*De análisis correlacional causal.* Respecto al objetivo general y prueba de hipótesis se evidenció una correlación directa de nivel fuerte ( $Rho=0,760$ ) y significativa ( $P\text{-valor} < 0,000$ ) entre los factores organizacionales y la gestión escolar en las II.EE. A su vez, se logra explicar un 66,3 % de la varianza en la gestión escolar, debido a los factores organizacionales; aceptando la hipótesis de manera categórica que los factores organizacionales influyen de manera significativa, como variable predictora de la gestión escolar en las escuelas.

Dichos resultados significan que la presencia de una estructura organizativa sólida, la competencia profesional del personal, una cultura colaborativa y un fuerte vínculo con la comunidad, contribuyen de manera significativa a la efectividad de la gestión escolar. Los factores organizacionales no solo influyen en la organización interna de la institución, sino que impactan directamente en el desempeño de la gestión y, por ende, en la eficacia escolar

Dichos resultados del estudio, concuerdan con estudios previos que identifican la influencia de estos factores en la eficacia y calidad educativa (Delgado & Sánchez, 2021). Los hallazgos, que explican un 66.3% de la varianza en la gestión escolar a partir de los factores organizacionales, corroboran el impacto de factores tales como las políticas escolares contextualizadas, el aprendizaje organizativo, el compromiso y desarrollo del personal, la cultura escolar, implicación de la comunidad (Delgado & Sánchez, 2021), para el desarrollo de la gestión escolar; así como valida el modelo de factores organizacionales que obstaculizan el cambio escolar de Miranda (2013) basado en las categorías de estructuras, procesos y competencias.

Estos resultados también se alinean con las ideas de Huapaya (2018) sobre la gestión escolar basada en procesos, donde la participación activa de la comunidad educativa y la estandarización de procesos son claves para lograr la calidad del servicio educativo. Sin embargo, la presencia de factores que obstaculizan la implementación de una gestión por procesos, como la rutinización de las prácticas docentes, la descoordinación profesional, la burocratización de los cambios, la dirección gerencialista y la desmotivación docente (Santos, 2020), podrían explicar por qué la correlación no es perfecta y aún queda un 33.7% de la varianza en la gestión escolar sin explicar.

Desde la perspectiva técnica y en el contexto de la gestión por procesos, los factores organizacionales, como la estructura, las relaciones entre los actores, la cultura, los procesos y la relación con el entorno (González et al., 2009), influyen directamente en la calidad de la gestión escolar. Un modelo eficaz de gestión escolar requiere claridad en las metas y visión compartida, liderazgo educativo y pedagógico, procesos de aprendizaje orientados, un ambiente organizacional positivo, desarrollo profesional y participación activa de la comunidad educativa (Delgado & Sánchez, 2021). La ausencia de estos factores, como un PEI descontextualizado, cargos y roles indefinidos, trabajo desarticulado, malestar docente, burocratización de la gestión curricular, liderazgo difuso y resistencia al cambio (Miranda, 2013), pueden obstaculizar la implementación de una gestión eficiente.

Por otra parte, desde la teoría de la cultura organizacional, Giorgi, Lockwood & Glynn (2015), afirma que los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una institución influyen directamente en su funcionamiento. En el contexto educativo, esta cultura actúa como un sistema de control que guía las acciones de los miembros, impulsando el cumplimiento de objetivos comunes (Sierra et al., 2023). Por tanto, de acuerdo a Robins & Judge (2017) la existencia de una cultura débil, se traduce en una menor cohesión y un comportamiento impredecible que no estaría contribuyendo al desarrollo de la gestión escolar.

De las hipótesis específicas, se determina la correlación lineal y dependencia de los factores estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio comunitarios en la gestión escolar.

*De los factores estructurales y la gestión escolar.* Al respecto se determina una correlación directa de nivel moderado ( $Rho=0,517$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores estructurales y la gestión escolar en las II.EE., encontrando que el 45% de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores estructurales. Este resultado sugiere que un ambiente escolar con un fuerte sentido de comunidad, mecanismos formales de funcionamiento bien definidos, una dinámica de política

escolar transparente y una organización educativa adaptable a las necesidades del contexto, contribuye notablemente al desarrollo de la gestión escolar.

Los resultados, se alinean con las investigaciones previas que reconocen la importancia de la estructura y la organización en la gestión escolar (Álvarez et al., 2022; González et al., 2009). El hallazgo de que el 45% de la varianza en la gestión escolar se explica por estos factores, confirma que la existencia de un sentido de comunidad, mecanismos formales de funcionamiento, una dinámica de política escolar transparente y una organización adaptable al contexto, contribuyen a una gestión escolar más eficiente (Ruelas, 2023). Sin embargo, la correlación moderada sugiere que otros factores, como el liderazgo educativo, el clima escolar y la motivación del personal (Álvarez et al., 2022), también juegan un papel crucial. La presencia de factores estructurales que obstaculizan el cambio e innovación, como un PEI descontextualizado, cargos y roles indefinidos, trabajo desarticulado, e improvisación curricular (Miranda, 2013), podrían explicar por qué no existe una gestión escolar eficiente. En el mismo sentido, la falta de claridad en las metas y la visión compartida (Delgado y Sánchez, 2021) puede impactar negativamente la gestión escolar.

*De los factores competenciales y la gestión escolar.* A su vez, se determina una correlación directa de nivel moderada ( $Rho=0,518$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores competenciales (Implementación de la normatividad escolar, liderazgo pedagógico directivo y jerárquico, trabajo colegiado docente y desarrollo profesional docente) y la gestión escolar en las escuelas., encontrando que el 45,9 % de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores competenciales. Esto significa que la presencia de estos factores, que se relacionan con las capacidades y habilidades del personal educativo, tiene una influencia importante en la calidad de la gestión escolar. Lo que sugiere que la implementación adecuada de la normatividad escolar, un liderazgo pedagógico sólido, un trabajo colegiado docente eficiente y un compromiso con el desarrollo profesional docente, son elementos clave para desarrollar la gestión escolar y, por ende, la eficacia escolar.

Dichos resultados, se alinean con el estudio de Delgado y Sánchez (2021) quienes confirman la importancia de las capacidades y habilidades del personal educativo en la calidad de la gestión escolar; a su vez, con León, & Sánchez (2022)

quienes plantean que el liderazgo educativo, las altas expectativas, el aprendizaje organizativo son factores claves en el logro de la eficacia escolar. Sin embargo, la presencia de factores que obstaculizan el cambio e innovación, como un liderazgo difuso, metas institucionales ambiguas, descontextualización de la gestión y resistencia al cambio (Miranda, 2013), podrían explicar por qué la gestión escolar es percibida en inicio y desarrollo.

*De los factores culturales-relacionales y la gestión escolar.* Se encuentra una correlación directa de nivel fuerte ( $Rho=0,632$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores culturales-relacionales (Cultura escolar, ética profesional y profesionalismo ejemplar, Comunicación y colaboración, y Relaciones profesionales) y la gestión escolar de E.B.R.; en los cuales el 61,8 % de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores culturales-relacionales. Esto indica que la presencia de una cultura escolar positiva, una ética profesional sólida, una comunicación y colaboración efectiva, y relaciones profesionales sólidas, impactan de manera notable en el nivel de percepción de la gestión escolar.

Dichos resultados, concuerdan con la importancia del ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales en la calidad de la gestión (González et al., 2009). El hallazgo de que el 61,8% de la varianza en la gestión escolar se explica por estos factores, subraya la importancia de una cultura escolar positiva, una ética profesional sólida, una comunicación y colaboración efectiva, y relaciones profesionales sólidas (González et al., 2009). Además, este hallazgo coincide con las investigaciones que reconocen la influencia del ambiente organizacional en la eficacia escolar (Delgado y Sánchez, 2021), y la importancia de factores como la motivación, la flexibilidad y el trabajo en equipo para la gestión del cambio (Carrasco et al., 2023).

*De los factores socio comunitarios y la gestión escolar.* Se tiene una correlación directa de nivel fuerte ( $Rho=0,671$ ) y significativa ( $P\text{-valor}= 0,000$ ) entre los factores socio comunitarios y la gestión escolar en las II.EE.; en la que el 66,7 % de la varianza en la gestión escolar, es explicada por los factores estructurales. Esto significa que la participación activa de la comunidad, la colaboración con entidades externas y la atención a las necesidades del entorno, tienen un impacto importante en la gestión escolar. El modelo de regresión lineal, que explica un 66,7% de la varianza en la gestión escolar, sugiere que la construcción de un vínculo sólido con las familias, la

respuesta a las demandas del entorno, la participación comunitaria y la colaboración con otras entidades son elementos cruciales para una gestión escolar eficiente y efectiva.

Los resultados, se corroboran con González et al. (2009) quienes consideran que la relación de la IE con su entorno es un factor relevante para una gestión escolar eficaz. Por otra parte, la varianza en la gestión escolar se explica por el compromiso de las familias, las demandas del entorno, la participación comunitaria y la colaboración con otras entidades, coincide con las investigaciones que destacan la influencia de la comunidad en la eficacia escolar (Delgado y Sánchez, 2021). Sin embargo, la investigación también indica que el factor comunitario puede ser un limitante para la gestión educativa (Romero y Santa María, 2020), lo que podría explicar por qué la correlación no es perfecta. La gestión escolar exitosa, se ve favorecida por una interacción dinámica con el entorno, lo que incluye la articulación con entidades aliadas y la atención a las demandas y expectativas de la comunidad (González et al., 2009). Esta interacción puede ser compleja y presentar desafíos, pero es fundamental para construir una gestión escolar más efectiva.

Finalmente, del objetivo específico que busca proponer un modelo de predicción del nivel de gestión escolar a partir de los factores organizacionales educativos. Se encontró que el modelo presenta una colinealidad baja y por ende es precisa y confiable. A su vez, se determina que los coeficientes de regresión de los factores estructurales y competenciales, no son significativos para el modelo. Por tanto, el modelo de predicción es el siguiente:  $Y = 36,691 + 3,438$  (Factores culturales relacionales)  $+ 5,634$  (Factores socio comunitarios), logrando explicar un 71 % ( $R^2=0,710$ ) de la varianza en la gestión escolar.

El modelo de predicción desarrollado para determinar el nivel de gestión escolar a partir de los factores organizacionales, muestra que los factores culturales-relacionales y socio-comunitarios son los predictores más relevantes, explicando un 71% de la varianza en la gestión escolar. La ausencia de significancia en los coeficientes de regresión de los factores estructurales y competenciales sugiere que, en este contexto, la cultura interna de la institución, la relación con la comunidad y las dinámicas de interacción entre los actores educativos, tienen un mayor impacto en la calidad de la gestión que la estructura formal o las competencias del personal. Este

hallazgo resalta la importancia de fortalecer la cultura organizacional, la comunicación y colaboración, el vínculo con la comunidad y la respuesta a sus necesidades, para desarrollar la gestión escolar y a la vez la calidad educativa.

Finalmente, de sus implicancias teóricas, nuevas hipótesis y reajustes teóricos. Los resultados del estudio, destacan la relevancia de profundizar en estudios que exploren las causas de las diferencias, de la gestión escolar entre los directivos designados y ratificados/encargados, analizando el impacto de la condición laboral en la percepción de la gestión y en el desempeño de los directivos. A su vez, se hace necesario implementar estudios de corte longitudinal y de enfoque cualitativo para profundizar en la comprensión de la dinámica de la gestión escolar y la evolución de los factores organizacionales a lo largo del tiempo. A su vez, el modelo de predicción desarrollado, que prioriza los factores culturales-relacionales y socio-comunitarios, sugiere la necesidad de validar este modelo con nuevas investigaciones y ampliar su aplicación a diferentes contextos.

Por otra parte, se hace trascendente en la interdependencia de los factores. Es fundamental considerar que los factores organizacionales no operan de forma aislada, sino que se interrelacionan de forma compleja. Se requiere un enfoque holístico que reconozca la interdependencia entre los factores estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio-comunitarios.



## V. CONCLUSIONES

Los factores organizacionales (estructurales, competenciales, culturales-relacionales y socio-comunitarios) tienen una influencia fuerte en la gestión escolar de las II.EE. de EBR. Esta influencia se evidencia en una correlación directa y significativa, logrando explicar un 66,3 % de la varianza en la gestión escolar.

El sentido de valoración de los factores organizacionales percibido por la mayoría de los directivos (91 %) es neutral con tendencia hacia lo negativo. Esta percepción refleja un reconocimiento de la importancia de los factores organizacionales presentes en las escuelas, pero también una insatisfacción con su presencia o funcionamiento en las instituciones educativas de EBR, con énfasis los factores estructurales y socio comunitarios.

El nivel de desarrollo de la gestión escolar percibido por la mayoría de directivos (61 %) de las II.EE. de EBR se encuentran en desarrollo e inicio; lo que conlleva la necesidad de fortalecer la gestión escolar, prioritariamente en los procesos estratégicos de dirección y liderazgo.

La condición laboral de los directivos designados (en contraste a los ratificados y encargado), así como aquellos que cuentan con especialización en gestión escolar impactan significativamente en el nivel de percepción de la gestión escolar, mientras que el nivel educativo en la cual labora el directivo no muestra una diferencia significativa.

Los factores estructurales (sentido de comunidad, mecanismos formales, dinámica de política escolar y adaptabilidad organizacional) tienen una influencia moderada, pero significativa en la gestión escolar, logrando explicar un 45 % de su varianza; corroborando que la cohesión, la organización, la capacidad de respuesta a las políticas y la flexibilidad de la institución son elementos claves para una gestión escolar efectiva.

Los factores competenciales (implementación de la normatividad escolar, liderazgo pedagógico, trabajo colegiado docente y desarrollo profesional docente) tienen una influencia moderada pero significativa en la gestión escolar, logrando explicar un 45,9 % de su varianza; lo que resalta la importancia de las capacidades y habilidades del personal de la IE en la gestión escolar efectiva.

Los factores culturales-relacionales (cultura escolar, ética profesional, comunicación y colaboración, y relaciones profesionales) tienen una fuerte influencia y significativa en la gestión escolar, logrando explicar un 61,8 % de su varianza; lo que indica que un ambiente positivo y colaborativo entre los actores educativos impacta significativamente en el nivel de desarrollo de la gestión escolar.

Los factores socio-comunitarios (compromiso de las familias, demandas del entorno, participación comunitaria y articulación con entidades aliadas) tienen una fuerte influencia y significativa en la gestión escolar, logrando explicar un 66,7 % de su varianza; lo que resalta la importancia de la relación de la institución educativa con su entorno y comunidad educativa en la gestión escolar.

El modelo de predicción de la gestión escolar en las II.EE. de EBR propuesto ( $Y=36,691+3,438X_1+ 5,634X_2$ ) es significativo en la cual los factores culturales-relacionales y socio-comunitarios logran explicar el 71 % de la varianza de la gestión escolar; en la cual se enfatiza que la cultura interna, la relación con la comunidad y las dinámicas de interacción son factores clave para la gestión escolar.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A los representantes de la UGEL, Dirección Regional de Educación y al MINEDU:

Implementar un programa de fortalecimiento de la gestión escolar con liderazgo pedagógico, a través de talleres y cursos de formación, con el objetivo de mejorar la calidad de la gestión escolar y fortalecer las habilidades de liderazgo; en base a las políticas del MINEDU (2016) y las recomendaciones de Alvarado et al. (2019). Esto se puede lograr mediante un diplomado de especialización que aborde temas como el liderazgo transformacional, la gestión por procesos y la construcción de una visión compartida, con el fin de impulsar la autoevaluación institucional y la mejora continua.

Al director de la UGEL:

Implementar un programa de fortalecimiento de la gestión escolar a directivos de las II.EE. de EBR, abordando aquellas áreas percibidas como "neutrales" y/o "negativas". Este programa debería incluir talleres, capacitaciones, y acompañamiento continuo a los directivos, utilizando como base la perspectiva técnica de la organización escolar (González et al., 2009) y los modelos de Santos (1997), Delgado y Sánchez (2021), y Carrasco et al. (2023). La finalidad es fortalecer las capacidades de los directivos para identificar y gestionar los factores organizacionales que impactan negativamente en la gestión escolar.

A los jefes de área de la UGEL:

Desarrollar estrategias de formación y apoyo para el fortalecimiento de los procesos de gestión escolar, con especial énfasis en la dimensión estratégica, de dirección y el liderazgo escolar. Estas estrategias deberían incluir programas de capacitación en liderazgo pedagógico transformacional, gestión por procesos y planificación estratégica, además de brindar recursos y herramientas para la implementación de los procesos de gestión escolar. El objetivo es elevar el nivel de desarrollo de la gestión escolar en las II.EE. de EBR, especialmente en los procesos de dirección y liderazgo, para lograr una gestión más eficiente y eficaz, en base a las ideas de Pacco y Dávila (2022), Chasquibol, Flores, & Moreno (2022), Alarcón et al. (2023), Huapaya (2018), y Paz et al. (2019).

A los directivos de las instituciones educativas:

Impulsar la implementación de un enfoque de gestión escolar por procesos de forma integral, con el objetivo de optimizar los procesos pedagógicos, de liderazgo, comunitarios y administrativos, y de esta manera mejorar la calidad del servicio educativo y la satisfacción del usuario. Esto se puede lograr a través de la capacitación de los directivos en principios de gestión por procesos, la implementación de herramientas de gestión por procesos en la institución; basándose en las ideas de Vásquez & Núñez (2021), Alarcón et al. (2023), Salvador (2020), y Huapaya (2018).

Implementar estrategias para fortalecer la estructura organizativa de la II.EE., con el objetivo de crear un ambiente escolar más favorable para el trabajo colaborativo, la implementación de políticas escolares transparentes y la adaptabilidad a las necesidades del contexto. En base a las investigaciones de Álvarez et al. (2022) y Ruelas (2023) se sugiere revisar los roles, las tareas y las responsabilidades del personal, definir mecanismos formales de toma de decisiones y coordinación, establecer patrones de trabajo claros y optimizar la infraestructura y el equipamiento escolar.

Implementar estrategias para fortalecer el desarrollo profesional docente, con un enfoque en el fortalecimiento de las competencias para la gestión escolar, el liderazgo pedagógico y el trabajo colegiado.. Se recomienda promover programas de desarrollo profesional docente que incluyan temas como el liderazgo pedagógico, el trabajo colaborativo, la implementación de la normatividad escolar y el uso de nuevas tecnologías en la educación (Delgado y Sánchez, 2021 y León, & Sánchez, 2022). Se puede implementar a través de talleres, cursos virtuales, comunidad profesional de aprendizaje y redes de apoyo profesional.

Promover una cultura organizacional basada en la colaboración, la comunicación efectiva, la ética profesional y el desarrollo de relaciones interpersonales positivas. Para lo cual, en base a Delgado y Sánchez (2021), Carrasco et al. (2023), y Robins & Judge (2017) se sugiere fomentar el respeto, la tolerancia, el trabajo en equipo y la comunicación abierta y honesta. Esto se puede lograr mediante actividades de integración, talleres de trabajo en equipo, programas

de fortalecimiento de la comunicación asertiva y el desarrollo de un código de ética profesional.

A los directivos, al personal docente y a la comunidad educativa:

Fortalecer la relación de la II.EE. con la comunidad, con el objetivo de construir un vínculo sólido con las familias, responder a las demandas del entorno y promover la participación comunitaria. Para tal efecto, en base a los estudios de Delgado y Sánchez (2021), Romero y Santa María (2020), y Koutsouveli, & Geraki, (2022) se sugiere, implementar programas de participación de los padres de familia, establecer mecanismos de comunicación fluidos, involucrar a la comunidad en proyectos de mejora y fortalecer la articulación con entidades aliadas.

Al director de la UGEL.

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión escolar, utilizando el modelo de predicción desarrollado en el estudio, para identificar las áreas de mejora y adaptar las estrategias de intervención. Con base en el modelo de predicción, se debe establecer un sistema de monitoreo continuo, que permita identificar los factores culturales-relacionales y socio-comunitarios que inciden en la gestión escolar, y definir las acciones necesarias para fortalecerlos, tomando en cuenta las ideas de Giorgi, Lockwood & Glynn (2015), Sierra et al. (2023), y Robins & Judge (2017). El objetivo es mejorar la calidad de la gestión escolar en las II.EE. de EBR, y asegurar la implementación de acciones con un impacto positivo en la eficacia educativa.

A la Dirección Regional de Educación y al MINEDU:

Impulsar la investigación educativa en el campo de la gestión escolar en el Perú, con el objetivo de generar conocimiento y el desarrollo de la gestión escolar en las II.EE. Para lo cual, basados en las ideas de Delgado & Sánchez (2021), e Izquierdo (2016) se sugiere fomentar la realización de estudios que aborden las causas de las diferencias en la percepción de la gestión escolar, realizar estudios longitudinales y cualitativos para comprender la dinámica de la gestión escolar y validar el modelo de predicción desarrollado en diferentes contextos.

## REFERENCIAS

- Acosta, A., & Achard, I. (2018). ¿Qué dicen los directores sobre la gestión escolar? Un estudio en escuelas públicas urbanas de Montevideo. *Gestión Arte*, (17), 20-31. <http://repositorio.cfe.edu.uy/handle/123456789/385>
- Aguilar, A., Rodríguez, G. & Aguilar, C. (2018). *Gestión de políticas públicas educativas: Una caracterización en Norte de Santander (Colombia)*. *Revista Espacios*, 5-19. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2734>
- Agurlo, C. (2013). School Management Related Knowledge Levels of Primary School Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017331.pdf>
- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, (44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Alvarado, E., Sy, F. y Adriatico, C. (2019) Constraints on School Based Management Compliance of Public Schools Principals. *Open Access Library Journal*, 6, e5454. <https://doi.org/10.4236/oalib.1105454>
- Bejarano, P., Fernández-Cueva, A., Centurión, A., & Lima, L. (2022). School management factors in organizational commitment in an educational network in Peru. *Revista deficiencias sociales*, 28(5), 145-157. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85131451323&doi=10.31876%2frcs.v28i.38152&partnerID=40&md5=030ebbbe25ba40c78a990f67b53af17f>
- Arar, K. y Nasra, MA (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48 (1), 186-204. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Álvarez, B., Mónica, P., Fernández, A., Larrea, C., Johel, Á., Cucho, L., & Ivonne, L. (2022). School management factors in organizational commitment in an educational network in Peru. *Revista deficiencias sociales*, 28(5), 145-157. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85131451323>

&doi=10.31876%2frcs.v28i.38152&partnerID=40&md5=030ebbbe25ba40c78a990f67b53af17f

- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L., & Arellano, S. (2020). La investigación científica: Una aproximación para los estudios de posgrado, *Guayaquil-Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador*. <https://drive.google.com/file/d/1tx4-l1bf3paW3dVOd-KfTE5QNEcbApCJ/view>
- Bairauskienė, L. (2018). School Management Change in the Context of Educational Management Paradigms Shift. *Bridges / Tiltai*, 79(2), 161–172. <https://doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1783>
- Belenkuy, C., Dulay, S., & Aypay, A. (2020). Typologies of principals: School administration and routine works. *Kuram ve Uygulamada Egitim Ynetimi*, 26 (Special Issue 1), 117-162. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1266785.pdf>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2), 253-275. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837004.pdf>
- 
- Chasquibol, C., Flores, D., & Moreno, J. P. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2246-2263. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3677](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677)
- Cajavilca, K. y Loayza, G (2019). *Estudio de casos: análisis de la implementación de los compromisos de gestión escolar*. [ Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18778>.
- Calles, M. y Luna-Nemecio, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 172-189. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/index>
- Carrasco, Z., Alarcón, M., Soto, V., De los Santos, J., & Balcazar, R. (2023). Change management for transforming public administration in educational institutions. In *The development of scientific training in Peru II*, 33-46. Editorial Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/925>

- Carrasco, A. (2013). *El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa*. [Tesis de Maestría, universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116481>.
- Consejo Nacional de Educación. (2020). Proyecto Educativo Nacional al 2036. Lima: CNE. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/6910>
- Cotrado, B. (2020). Políticas educativas de la nueva gestión pública en Perú: los docentes en la cultura de la performatividad. *Olhar de Professor*, 23, 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68464195031>.
- Delgado, R., & Sánchez, A. (2021). Factores organizacionales en una institución educativa privada del Callao-Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 11(20), 291–308. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.784>
- Dones, M., Estremera, M., & Deuda, M. (2023). School-based management perspectives: Exploring topdown policy execution at the grassroots level. *European Journal of Educational Management*, 6(2), 101-118. <https://doi.org/10.12973/eujem.6.2.101>
- Flores, S., y Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Flores, S. & Núñez, L. (Trans.) (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- González, M., Portela, A., & Nieto, J. (2009). *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación S.A. <https://cafge.org/wp-content/uploads/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>
- Javornik, S., Klemencic, E. (2023). Factors Contributing to School Effectiveness: A Systematic Literature Review. *Eur. J. Investig. Health Psychol*, 13 (10), 2095–2111. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13100148>



- Giorgi, S., Lockwood, N., & Glynn, M. (2015). Conceptualizing culture in organizations: A review and synthesis. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo*. Lima, Perú: Ministerio de Educación. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/3550>
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias Del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, IV (8), 243–261. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Izquierdo, D. (2016). ¿Qué hacen los directores de centros escolares? Las prácticas de dirección en España a partir de los estudios internacionales PISA y TALIS. *Revista Complutense de Educación*, 27(3), 1193–1209. [https://doi.org/10.5209/rev\\_RCED.2016.v27.n3.47610](https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n3.47610).
- Koutsouveli, E., & Geraki, A. (2022). School management and climate to enhance parental involvement. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 8(4), 662-679. <https://doi.org/10.46328/ijres.2921>
- Kyereh, M. O., Addai-Amoah, A. K. & Owusu-Addo, A. (2023). Human resources management practices and the effectiveness of school management: Lessons for leadership. *Educational Research: Theory and Practice*, 34(3), 73-85. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1403345.pdf>
- León, P., & Sánchez, A. (2022). Percepciones de directivos sobre los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 13(2), 61-78. <https://doi.org/10.18861/cied.2022.13.2.3182>
- López, J., Renaud, C., & Villegas, M. (2023). Transformando el liderazgo democrático: la posible resolución de los problemas de acción colectiva: Un tema para la

discusión. *Ágora De Heterodoxias*, 9 (1), 65-82.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7855613>

---

Ministerio de Educación (2023). Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de Educación (2021). *Gestión administrativa: análisis sobre las condiciones que inciden en la carga administrativa de las directoras y los directores de instituciones educativas públicas*. Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/7892>

Ministerio de Educación (2018). *Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación*. RSG N° 217-2018-MINEDU. <https://www.minedu.gob.pe/transparencia/2018/pdf/RSG%20N%C2%B0%20217-2018-MINEDU%20%20Derogar%20la%20Directiva%20N%C2%B0%20006-2015%20y%20la%20Directiva%20007-2015.pdf>

Ministerio de Educación (2017). *Disposiciones para simplificar y reorganizar la gestión escolar en las II.EE. de educación básica*. R.M. N° 321-2017 Minedu. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169976-321-2017-minedu>.

Ministerio de Educación (2016). *Planificación escolar: La toma de decisiones informadas*. Texto del módulo 2. Programa Directivos EDUCAN. Lima: MINEDU. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/5921>

Ministerio de Educación (2014). *Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela*. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/5182>

Miranda, L., & Valdivieso, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>

---

Miranda, J. (2013). Factores que obstaculizan el cambio en profesores y directivos de liceos vulnerables en la región de la Araucanía -Chile. *Educar*, 49(2), 183-206. <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/287079>.

- Pacco, R., & Dávila, O. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809)
- Paz, A., Sánchez, J., & Sánchez, I. (2019). *Liderazgo gerencial: acción estratégica de las empresas de servicios públicos*. Universidad de la Huajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/299>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25. <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>
- Perozo-Ramírez, B., & Paz-Marcano, A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clío América*, 10(19), 8–22. <https://doi.org/10.21676/23897848.1656>
- Presidencia de Concejo de ministros (2022). Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Decreto Supremo No 004-2013-PCM*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>
- Quintana Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552364016011>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17ª ed.) México: Editorial Pearson.

- Romero, S. y Santa, H. (2020). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>
- Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160-2174. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Salvador, C. (2020). *El enfoque de gestión por procesos como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de la institución educativa San Francisco de asís de la provincia de atalaya región Ucayali, 2019*. [Tesis doctoral, Universidad de Lima]. <http://repositorio.ftpcl.edu.pe/handle/FTPCL/676>
- Sánchez, A. (2021). Factores organizacionales en una institución educativa privada del Callao-Perú. *Horizonte De La Ciencia*, 11(20), 291-308. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.784>
- Santos, M. (2020). *La escuela que aprende - Razones y propuestas educativas (6ª ed.)*. Madrid: Morata. <http://digital.casalini.it/9788418381065-Casaliniid:5458545>
- Santos, M. (1997). *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones escolares*. Málaga: Eljibe, 17.
- Sierra, D., Esquinca A., & Dena, M. (2023). Revisión sistemática de literatura sobre la Cultura Organizacional. *Revista doxa digital*, 12(23), 105–123. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.287>
- Sukaningtyas, D., Satori, D. y Saud, U. (2023). Developing the capacity of school management to build understanding of vision and misión. *Journal of Education and Learning*, 13 (1), 25-32. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1325134.pdf>
- Taipe, M (2023). *Cultura organizacional del personal docente y administrativo de la UGEL Surcubamba– Huancavelica* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/9483>
- Verhelst, D., Vanhoof, J. y Van, P. (2023). School effectiveness for education for sustainable development (ESD): What characterizes an effective school

organization in ESD?. *Administration and leadership of educational management*, 51 (2), 502-525. <https://doi.org/10.1177/1741143220985196>

Viggayan, E. (2019). School-Based Management Practices of Public Secondary School Heads: Basis for Policy Recommendation. *Graduate School Research Journal*, 15(1).  
<https://ojs.aaresearchindex.com/index.php/spupgsrj/article/view/438>

**Anexo 1.** Tabla de operacionalización de las variables

Var.	Def. Conceptual	Def. Operacional	Dimen.	Indicadores	N° Ítems	Escala medida
Variable independiente: Factores organizacionales educativos	Son las condiciones y elementos tanto internas como externas de las organizaciones educativas que influyen en la estructura, funcionamiento y eficacia de las instituciones educativas (Delgado, Sánchez, 2021)	Mediante la aplicación de la escala valorativa “Factores organizacionales educativos” a directores de II.EE. se caracterizará los factores organizacionales Educativos: Estructurales, competenciales, culturales – relacionales y socio comunitarios	Estructurales	Sentido de comunidad	1	Escala Ordinal:  Niveles:  Positiva: 49-64  Neutral: 33-48  Negativa: 16-32
				Mecanismos formales de la I.E.	2	
				Dinámica de política escolar	3	
				Adaptabilidad organizacional educativa	4	
			Competencial es	Implementación de la normatividad escolar	5	
				Liderazgo pedagógico directivo y jerárquico	6	
				Trabajo colegiado docente	7	
				Desarrollo profesional docente	8	
			Culturales - relacionales	Cultura escolar	9	
				Ética profesional y profesionalismo ejemplar	10	
				Comunicación y colaboración	11	
				Relaciones profesionales	12	
			Socio comunitarios	Compromiso e implicación educativa de los padres de familia	13	
				Demandas, necesidades y expectativas del entorno	14	
				Participación comunitaria	15	
				Articulación institucional con entidades aliadas	16	
Variable dependiente: Gestión escolar	Es el conjunto de procesos administrativos, estrategias de liderazgo y actividades interrelacionadas y articuladas capaz de generar valor en cada etapa para asegurar una prestación del servicio educativo de calidad (Minedu, 2023, 2016).	Mediante la aplicación de la escala valorativa “Gestión escolar por procesos”. se valorará el nivel de eficiencia de la gestión escolar, según percepción de los directores de II.EE., de acuerdo a los procesos: Estratégicos, operativos y de soporte.	D1. Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	Desarrollo del planeamiento institucional	1-4	Escala Ordinal:  Niveles:  Logrado: 141-190  En proceso: 91-140  En inicio: 38-90
				Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias	5-7	
				Evaluación de la gestión escolar	8-11	
			D2. Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestión de la matrícula escolar	12-13	
				Preparación de condiciones para el aprendizaje	14-16	
				Fortalecimiento del desarrollo docente	17-19	
				Gestión de los aprendizajes	20-24	
				Gestión de la convivencia y participación escolar	25-28	
			D3. Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE	Administración de los recursos humanos	29-32	
				Administración de la infraestructura y los servicios	33-35	
				Administración de bienes, recursos y materiales educativos	36-37	
				Administración de recursos económico	38	

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### Escala valorativa “Factores organizacionales educativos”

Estimado(a) director (a):

El presente instrumento forma parte de un estudio que, tiene por propósito conocer cómo influye los factores organizacionales en la gestión escolar, según percepción de los directores de las II.EE. Tu valoración es importante para comprender aquellos factores que vienen condicionando nuestra gestión escolar.

Recuerde que **no existen respuestas correctas o incorrectas**. Por favor, responda **sinceramente** cada enunciado. Recuerde que este instrumento es anónimo y confidencial.

**Muchas gracias por su ayuda.**

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de factores y/o aspectos, frente a los cuales debes valorar y responder marcando con un aspa (X) el recuadro que consideres que viene ocurriendo.

El factor se muestra de forma negativa. Es decir, te condiciona, te obstaculiza, te limita y/o afecta la gestión escolar que vienes desarrollando en la I.E. que actualmente dirige.

**En desacuerdo**

El factor se muestra de forma positiva. Es decir, te favorece, te ayuda y/o te facilita la gestión escolar que vienes desarrollando en la I.E. que actualmente dirige.

**De acuerdo**

N.º	<b>Por favor, indica en qué medida estás de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, considerando tu experiencia como director de la IE, en la cual dirige.</b>	En desacuerdo		De acuerdo	
		TD	D	A	TA
Factores estructurales					
1	El personal que labora en la I.E. se caracterizan por ser colaborativos, capaces de lograr consensos y asumir compromisos con este Centro Escolar				
2	Los órganos de representación (APAFA y CONEI) y comités de coordinación docente facilitan que la I.E. funcione de forma adecuada.				
3	En la I.E. las relaciones de política escolar, se caracterizan por ser equitativas, horizontales, negociadas y con participación democrática.				
4	El personal de la I.E. se caracteriza por estar predispuesto al cambio e innovación, asumir riesgos y aprender de sus errores				
II. factores competenciales					

5	La implementación de la normatividad escolar en la I.E. es recibida con aceptación por el personal docente, lo que ha permitido optimizar la gestión de los aprendizajes				
6	El equipo directivo y jerárquico de la I.E. muestran competencia para inspirar y motivar a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica				
7	El personal docente de la I.E. le gusta trabajar de manera colegida la gestión de los aprendizajes				
8	El desarrollo profesional que muestran los docentes de la I.E. es la adecuada para gestionar los aprendizajes				
III. Culturales-Relacionales					
9	En la I.E. existe un clima de confianza, respeto y colaboración que favorece el desarrollo integral de los estudiantes.				
10	El personal de la I.E. demuestra compromiso ético profesional y un comportamiento ejemplar, que sirve de modelo de vida a seguir por los estudiantes				
11	En la I.E. existe una comunicación fluida entre docentes, personal administrativo y padres de familia, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.				
12	Las relaciones entre el personal docente y administrativo de la I.E. se caracterizan por el respeto, la confianza y el apoyo mutuo.				
IV. Socio comunitarios					
13	Los padres de familia de la I.E. demuestran un alto interés y participación activa en el proceso educativo de sus hijos.				
14	La I.E. responde a las necesidades y expectativas de la comunidad en relación a la educación que se brinda.				
15	Existe una colaboración activa y constante de las organizaciones e instituciones de la comunidad para con la I.E.				
16	La I.E. mantiene alianzas estratégicas con otras instituciones que apoyan y/o complementan la formación de nuestros estudiantes.				

**Variables de caracterización:**

Condición laboral: Designado ( ) Contratado ( ) Ratificado ( )

Nivel educativo: \_\_\_\_\_

Especialización en gestión escolar: Si ( ) No ( )

*¡Muchas gracias por su colaboración!*



### Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Escala valorativa “Factores organizacionales educativos”	
Autor original:	Florián Plasencia, Roque Wilmar	
Nombre instrumento original	Escala valorativa “Factores organizacionales educativos”	
Dimensiones:	Factores estructurales, competenciales, culturales - relacionales y socio comunitarios	
Nº de ítems	16	
Escala de valoración de ítems:	TD: Totalmente en desacuerdo, D: En desacuerdo, A: De acuerdo y TA: Totalmente de acuerdo	
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas de una Unidad de Gestión Educativa Local de la Región La Libertad	
Administración:	Individual	
Duración:	10 minutos	
Objetivo:	Medir el sentido de valoración de los factores organizacionales educativos presentes en las II.EE. de Educación Básica Regular	
Validez:	Validez de contenido por juicio de tres expertos, con grado de Doctor en administración de la educación, evaluaron los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.	
Confiabilidad:	Se determinó un coeficiente de consistencia interna de Alpha de Cronbach de 0,910.	
Unidades de información:	Directivos de las II.EE. de EBR de una UGEL de la Región La Libertad	
Organización:	Factores organizacionales	Nº de ítem
	Estructurales	1-4
	Competenciales	5-8
	Culturales - relacionales	9-12
	Socio comunitarios	13-16
Niveles /Valores finales	Positiva:49-64 Neutral: 33-48 Negativa: 16-32	

## Escala valorativa “Gestión escolar por procesos” (GExP)

Estimado(a) director (a):

El presente instrumento forma parte de un estudio que, tiene por propósito conocer el nivel de valoración de los directores de las II.EE. sobre los procesos de gestión escolar que se viene implementando en su I.E. Tu valoración es importante para identificar aquellos aspectos de la gestión escolar que, se hacen necesario mejorar y por ende plantear algunas estrategias para su desarrollo.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de afirmaciones referidas con los procesos de gestión escolar. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo de cada de cada afirmación, marcando con un aspa (X) en el recuadro que considere que es lo que sucede en la realidad.

Recuerde que **no existen respuestas correctas o incorrectas**. Recuerde que este instrumento es anónimo y confidencial.

N.º	¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo estás, respecto a las siguientes afirmaciones que se formulan sobre la gestión escolar en la I.E.?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
I. Procesos estratégicos: De dirección y liderazgo						
1	El PEI de la I.E. se encuentra actualizado, es claro y coherente con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa.					
2	El PAT de la I.E. se elabora de manera participativa y tiene definido metas concretas y alcanzables para el año escolar					
3	El PCI de la I.E. responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y se articula con el currículo nacional.					
4	El RI de la I.E. es un instrumento que fue consensuado, es claro y conocido por toda la comunidad educativa.					
5	La I.E. desarrolla proyectos en colaboración con otras instituciones para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes					
6	La I.E. establece alianzas estratégicas con otras entidades públicas y/o privadas para fortalecer la gestión escolar.					
7	La I.E. cuenta con mecanismos efectivos para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y en las actividades escolares.					
8	En I I.E. se realiza el monitoreo continuo al desarrollo de los diferentes procesos de gestión escolar					
9	Se evalúan periódicamente los procesos de gestión para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora					

10	Se implementan acciones concretas para la mejora continua de la calidad de la gestión escolar.					
11	La I.E. informa de manera transparente a la comunidad educativa sobre la gestión de los recursos y los resultados obtenidos.					
II. Procesos operativos: De desarrollo pedagógico y convivencia escolar		TD	D	NA/ND	A	TA
12	El proceso de matrícula y ratificación de estudiantes se realiza de manera justa y transparente					
13	La gestión de traslado de estudiantes se realiza de manera eficiente y transparente					
14	La programación curricular se realiza de manera coherente con el P CI y se adapta a las necesidades de los estudiantes					
15	Se establece un horario escolar que optimiza el tiempo de aprendizaje y permite el desarrollo de todos los aprendizajes planificados					
16	Los espacios de aprendizaje son adecuados, seguros y estimulantes para el desarrollo de las actividades educativas.					
17	Los docentes trabajan de manera colaborativa el intercambio de experiencias, la planificación conjunta y la mejora de la práctica pedagógica.					
18	En la I.E. se fomenta la investigación y la innovación educativa como estrategias para mejorar la calidad de los aprendizajes.					
19	Se brinda acompañamiento y apoyo a los docentes de forma continua para fortalecer su práctica pedagógica.					
20	Las sesiones de aprendizaje se planifican y se desarrollan de manera efectiva asegurando el logro de los aprendizajes esperados.					
21	Se brindan oportunidades de refuerzo a los estudiantes que lo necesitan para consolidar sus aprendizajes.					
22	Se brinda apoyo socioemocional y académico a los estudiantes para favorecer su desarrollo integral					
23	Se evalúan los aprendizajes de los estudiantes de manera continua y formativa, utilizando diversos instrumentos y estrategias					
24	La I.E. certifica los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo a la normativa vigente.					
25	Se implementan estrategias para fomentar un clima escolar positivo, basado en el respeto, la tolerancia y la responsabilidad					
26	Se cuenta con protocolos claros y efectivos para prevenir, identificar y resolver conflictos escolares de manera constructiva					
27	Se promueve la participación activa de la comunidad educativa en la					

	gestión escolar.					
28	Se establecen canales de comunicación fluidos y se fomenta la colaboración entre la escuela y las familias					
III. Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE.		TD	D	N/AND	A	TA
29	La jornada laboral del personal se organiza de manera eficiente para asegurar el cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas institucionales.					
30	Se realiza un seguimiento del desempeño del personal para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación					
31	Se brindan oportunidades de capacitación y desarrollo profesional al personal para mejorar sus competencias y su desempeño.					
32	Se lleva un registro actualizado de la asistencia, licencias y permisos del personal.					
33	El local escolar se encuentra en óptimas condiciones de limpieza, mantenimiento y seguridad para el desarrollo de las actividades educativas.					
34	La IE ofrece servicios complementarios que contribuyen al bienestar y al desarrollo integral de los estudiantes (alimentación, salud, etc.).					
35	Se implementan medidas para garantizar la seguridad, la sostenibilidad ambiental y la gestión del riesgo en la institución.					
36	Se lleva un registro actualizado de los bienes de la institución y se aplican procedimientos adecuados para su almacenamiento y baja.					
37	Los bienes y recursos de la institución se distribuyen y se utilizan de manera eficiente y responsable.					
38	La IE cuenta con un presupuesto que se ejecuta de manera transparente y eficiente, de acuerdo a las necesidades institucionales.					

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

### Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Escala valorativa “Gestión escolar por procesos” (GExP)	
Autor original:	Florián Plasencia, Roque Wilmar	
Nombre instrumento original	Escala valorativa “Gestión escolar por procesos” (GExP)	
Dimensiones:	D1. Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo, D2. Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y D3. Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE.	
N° de ítems	38	
Escala de valoración de ítems:	TD: Totalmente en desacuerdo, D: En desacuerdo, ND/NA: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, A: De acuerdo y TA: Totalmente de acuerdo	
Ámbito de aplicación:	Instituciones Educativas de una Unidad de Gestión Educativa Local de la Región La Libertad	
Administración:	Individual	
Duración:	15 minutos	
Objetivo:	Medir el nivel de desarrollo de la gestión escolar, según percepción de los directivos de II.EE. de Educación Básica Regular	
Validez:	Validez de contenido por juicio de tres expertos, con grado de Doctor en administración de la educación, evaluaron los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.	
Confiabilidad:	Se determinó un coeficiente de consistencia interna de Alpha de Cronbach de 0,980.	
Unidades de información:	Directores designados de las II.EE. de EBR de una UGEL de la Región La Libertad.	
Organización:	Gestión escolar	N° de ítem
	D1. Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	1-11
	D2. Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	12-28
	D3. Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE	29-38
Niveles /Valores finales	Logrado:141-190 En proceso: 91-140 En inicio: 38-90	

### Anexo 3: Evaluación por juicio de expertos

#### Ficha de validación de contenido de instrumentos

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar los instrumentos de recolección de datos: Escala valorativa “Factores organizacionales escolares” y la escala valorativa “Gestión escolar por procesos” que permitirá recoger la información en la presente investigación: Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## Experto 1

### Matriz de validación de la escala valorativa “Factores organizacionales escolares”


*Definición de la variable:* Son las condiciones y elementos tanto internas como externas de las organizaciones educativas que influyen en la estructura, funcionamiento y eficacia de las instituciones educativas (Delgado, & Sánchez, 2021).

Factores	Sub factores	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
F1: Estructurales	F1.1. Sentido de comunidad	1) El personal que labora en la I.E. se caracterizan por ser colaborativos, capaces de lograr consensos y asumir compromisos con la I.E.	1	1	1	1	
	F1.2. Mecanismos formales de la I.E.	2) Los órganos de representación (APAFA y CONEI) y comités de coordinación docente facilitan que la I.E. funcione de forma adecuada.	1	1	1	1	
	F1.3. Dinámica de política escolar	3) En la I.E. las relaciones de política escolar, se caracterizan por ser equitativas, horizontales, negociadas y con participación democrática.	1	1	1	1	
	F1.4. Adaptabilidad organizacional educativa	4) El personal de la I.E. se caracteriza por estar predispuesto al cambio e innovación, asumir riesgos y aprender de sus errores	1	1	1	1	
F2: Competenciales	F2.1. Implementación de la normatividad escolar	5) La implementación de la normativa escolar en la I.E., genera resistencia en el personal docente, dificultando la gestión de los aprendizajes	1	1	1	1	
	F2.2. Liderazgo pedagógico directivo y jerárquico	6) El equipo directivo y jerárquico de la I.E. muestran competencia para inspirar y motivar a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica	1	1	1	1	
	F2.3. Trabajo colegiado docente	7) El personal docente de la I.E. le gusta trabajar de manera colegida la gestión de los aprendizajes	1	1	1	1	
	F2.4. Desarrollo profesional docente	8) El desarrollo profesional que muestran los docentes de la I.E. es la adecuada para gestionar los aprendizajes	1	1	1	1	

F3. Culturales-Relacionales	F3.1. Cultura escolar	9) En la I.E. existe un clima de confianza, respeto y colaboración que favorece el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.	1	0	1	1	No preguntar varios aspectos en una pregunta
	F3.2. Ética profesional y profesionalismo ejemplar	10) El personal de la I.E. demuestra compromiso ético profesional y un comportamiento ejemplar, que sirve de modelo a seguir por los estudiantes	1	1	1	1	
	F3.3. Comunicación y colaboración	11) En la I.E. existe una comunicación fluida entre docentes, personal administrativo y padres de familia, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.	1	1	1	1	
	F3.4. Relaciones profesionales	12) Las relaciones entre el personal docente y administrativo de la I.E. se caracterizan por el respeto, la confianza y el apoyo mutuo.	1	1	1	1	
F4. Socio comunitarios	F4.1. Compromiso e implicación educativa de los padres de familia	13) Los padres de familia de la I.E. demuestran un alto interés y participación activa en el proceso educativo de sus hijos.	1	1	1	1	
	F4.2. Demandas, necesidades y expectativas del entorno	14) La I.E. responde a las necesidades y expectativas de la comunidad en relación a la educación que se brinda.	1	1	1	1	
	F4.3. Participación comunitaria	15) Existe una colaboración activa y constante de las organizaciones e instituciones de la comunidad para con la I.E.	1	1	1	1	
	F4.4. Articulación institucional con entidades aliadas	16) La I.E. mantiene alianzas estratégicas con otras instituciones que enriquecen y complementan la formación de nuestros estudiantes.	1	1	1	1	



### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Escala valorativa "Factores organizacionales escolares"
Objetivo del instrumento	Medir el sentido de valoración de los factores organizacionales educativos en las II.EE. de Educación Básica Regular
Nombres y apellidos del experto	Pedro Otoniel Morales Salazar
Documento de identidad	17910106
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo – Filial Trujillo
Cargo	Coordinador del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, Doctorado en Arquitectura, Maestría en Arquitectura y Maestría en Ingeniería Civil
Número telefónico	966814497
Firma	
Fecha	10/05/2024

### Matriz de validación de la escala valorativa “Gestión escolar por procesos”


*Definición de la variable:* Es el conjunto de procesos administrativos, estrategias de liderazgo y actividades interrelacionadas y articuladas capaz de generar valor en cada etapa para asegurar una prestación del servicio educativo de calidad (Minedu, 2016, 2021).

Dimen.	Indicadores	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
I. Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	1.1. Desarrollo del planeamiento institucional	1) El PEI de la I.E. se encuentra actualizado, es claro y coherente con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa.	1	1	1	1	
		2) El PAT de la I.E. se elaboró de manera participativa y tiene definido metas concretas y alcanzables para el año escolar.	1	1	1	1	...se <u>elabora</u> ...
		3) El PCI de la I.E. responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y se articula con el currículo nacional.	1	1	1	1	
		4) El RI de la I.E. es un instrumento que fue consensuado, es claro y conocido por toda la comunidad educativa.	1	1	1	1	
	1.2. Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias	5) La I.E. desarrolla proyectos en colaboración con otras instituciones para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	1	1	1	1	
		6) La I.E. ha establecido alianzas estratégicas con otras entidades públicas y/o privadas para fortalecer la gestión escolar.	1	1	1	1	...establece <u>alianzas</u> ...
		7) La I.E. cuenta con mecanismos efectivos para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y en las actividades escolares.	1	1	1	1	
	1.3. Evaluación de la gestión escolar	8) En la I.E. se realiza el monitoreo continuo al desarrollo de los diferentes procesos de gestión escolar.	1	1	1	1	
		9) Se evalúan periódicamente los procesos de gestión para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora	1	1	1	1	
		10) Se implementan acciones concretas para la mejora continua de la calidad de la gestión escolar.	1	1	1	1	

		11) La I.E. informa de manera transparente a la comunidad educativa sobre la gestión de los recursos y los resultados obtenidos.	1	0	1	1	No preguntar dos aspectos en un ítem... puede darse uno y el otro no
II. Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	2.1. Gestión de la matrícula escolar	12) El proceso de matrícula y ratificación de estudiantes se realiza de manera justa y transparente	1	1	1	1	
		13) La gestión de traslado de estudiantes se realiza de manera eficiente y transparente	1	1	1	1	
	2.2. Preparación de condiciones para el aprendizaje	14) La programación curricular se realiza de manera coherente con el PCI y se adapta a las necesidades de los estudiantes	1	1	1	1	
		15) Se establece un horario escolar que optimiza el tiempo de aprendizaje y permite el desarrollo de todos los aprendizajes planificados	1	1	1	1	
		16) Los espacios de aprendizaje son adecuados, seguros y estimulantes para el desarrollo de las actividades educativas.	1	1	1	1	
	2.3. Fortalecimiento del desarrollo docente	17) Los docentes trabajan de manera colaborativa el intercambio de experiencias, la planificación conjunta y la mejora de la práctica pedagógica.	1	1	1	1	
		18) En la I.E. se fomenta la investigación y la innovación educativa como estrategias para mejorar la calidad de los aprendizajes.	1	1	1	1	
		19) Se brinda acompañamiento y apoyo a los docentes de forma continua para fortalecer su práctica pedagógica.	1	1	1	1	
	2.4. Gestión de los aprendizajes	20) Las sesiones de aprendizaje se planifican y se desarrollan de manera efectiva asegurando el logro de los aprendizajes esperados.	1	1	1	1	
		21) Se brindan oportunidades de refuerzo a los estudiantes que lo necesitan para consolidar sus aprendizajes.	1	1	1	1	
		22) Se brinda apoyo socioemocional y académico a los estudiantes para favorecer su desarrollo integral	1	1	1	1	
		23) Se evalúan los aprendizajes de los estudiantes de manera continua y formativa, utilizando diversos instrumentos y estrategias	1	1	1	1	
		24) La I.E. certifica los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo a la normativa vigente.	1	1	1	1	
	2.5. Gestión de la convivencia y	25) Se implementan estrategias para fomentar un clima escolar positivo, basado en el respeto, la tolerancia y la responsabilidad	1	1	1	1	

	participación escolar	26) Se cuenta con protocolos claros y efectivos para prevenir, identificar y resolver conflictos escolares de manera constructiva	1	1	1	1	
		27) Se promueve la participación activa de la comunidad educativa en la gestión escolar.	1	1	1	1	
		28) Se establecen canales de comunicación fluidos y se fomenta la colaboración entre la escuela y las familias	1	1	1	1	
III: Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE	3.1. Administración de los recursos humanos	29) La jornada laboral del personal se organiza de manera eficiente para asegurar el cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas institucionales.	1	1	1	1	
		30) Se realiza un seguimiento del desempeño del personal para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación	1	1	1	1	
		31) Se brindan oportunidades de capacitación y desarrollo profesional al personal para mejorar sus competencias y su desempeño.	1	1	1	1	
		32) Se lleva un registro actualizado de la asistencia, licencias y permisos del personal.	1	1	1	1	
	3.2. Administración de la infraestructura y los servicios	33) El local escolar se encuentra en óptimas condiciones de limpieza, mantenimiento y seguridad para el desarrollo de las actividades educativas.	1	1	1	1	
		34) La IE ofrece servicios complementarios que contribuyen al bienestar y al desarrollo integral de los estudiantes (alimentación, salud, etc.).	1	1	1	1	
		35) Se implementan medidas para garantizar la seguridad, la sostenibilidad ambiental y la gestión del riesgo en la institución.	1	1	1	1	
	3.3. Administración de bienes, recursos y materiales educativos	36) Se lleva un registro actualizado de los bienes de la institución y se aplican procedimientos adecuados para su almacenamiento y baja.	1	1	1	1	
		37) Los bienes y recursos de la institución se distribuyen y se utilizan de manera eficiente y responsable.	1	1	1	1	
	3.4. Administración de recursos económico	38) La IE cuenta con un presupuesto que se ejecuta de manera transparente y eficiente, de acuerdo a las necesidades institucionales.	1	1	1	1	

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Gestión escolar por procesos (GExP)
Objetivo del instrumento	Medir el nivel de eficiencia de la gestión escolar, de acuerdo a los procesos: Estratégicos, operativos y de soporte en las II.EE. de Educación Básica Regular
Nombres y apellidos del experto	Pedro Otoniel Morales Salazar
Documento de identidad	17910106
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo – Filial Trujillo
Cargo	Coordinador del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, Doctorado en Arquitectura, Maestría en Arquitectura y Maestría en Ingeniería Civil
Número telefónico	966814497
Firma	
Fecha	10/05/2024

## Experto 2

### Matriz de validación de la escala valorativa “Factores organizacionales escolares”


*Definición de la variable:* Son las condiciones y elementos tanto internas como externas de las organizaciones educativas que influyen en la estructura, funcionamiento y eficacia de las instituciones educativas (Delgado, & Sánchez, 2021).

Factores	Sub factores	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
F1: Estructurales	F1.1. Sentido de comunidad	1) El personal que labora en la I.E. se caracterizan por ser colaborativos, capaces de lograr consensos y asumir compromisos con la I.E.	1	1	1	1	
	F1.2. Mecanismos formales de la I.E.	2) Los órganos de representación (APAFA y CONEI) y comités de coordinación docente facilitan que la I.E. funcione de forma adecuada.	1	1	1	1	
	F1.3. Dinámica de política escolar	3) En la I.E. las relaciones de política escolar, se caracterizan por ser equitativas, horizontales, negociadas y con participación democrática.	1	1	1	1	
	F1.4. Adaptabilidad organizacional educativa	4) El personal de la I.E. se caracteriza por estar predispuesto al cambio e innovación, asumir riesgos y aprender de sus errores	1	1	1	1	
F2: Competenciales	F2.1. Implementación de la normatividad escolar	5) La implementación de la normativa escolar en la I.E., genera resistencia en el personal docente, dificultando la gestión de los aprendizajes	1	1	1	1	
	F2.2. Liderazgo pedagógico directivo y jerárquico	6) El equipo directivo y jerárquico de la I.E. muestran competencia para inspirar y motivar a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica	1	1	1	1	
	F2.3. Trabajo colegiado docente	7) El personal docente de la I.E. le gusta trabajar de manera colegida la gestión de los aprendizajes	1	1	1	1	
	F2.4. Desarrollo profesional docente	8) El desarrollo profesional que muestran los docentes de la I.E. es la adecuada para gestionar los aprendizajes	1	1	1	1	

F3. Culturales-Relacionales	F3.1. Cultura escolar	9) En la I.E. existe un clima de confianza, respeto y colaboración que favorece el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.	1	1	1	1	
	F3.2. Ética profesional y profesionalismo ejemplar	10) El personal de la I.E. demuestra compromiso ético profesional y un comportamiento ejemplar, que sirve de modelo a seguir por los estudiantes	1	1	1	1	
	F3.3. Comunicación y colaboración	11) En la I.E. existe una comunicación fluida entre docentes, personal administrativo y padres de familia, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.	1	1	1	1	
	F3.4. Relaciones profesionales	12) Las relaciones entre el personal docente y administrativo de la I.E. se caracterizan por el respeto, la confianza y el apoyo mutuo.	1	1	1	1	
F4. Socio comunitarios	F4.1. Compromiso e implicación educativa de los padres de familia	13) Los padres de familia de la I.E. demuestran un alto interés y participación activa en el proceso educativo de sus hijos.	1	1	1	1	
	F4.2. Demandas, necesidades y expectativas del entorno	14) La I.E. responde a las necesidades y expectativas de la comunidad en relación a la educación que se brinda.	1	1	1	1	
	F4.3. Participación comunitaria	15) Existe una colaboración activa y constante de las organizaciones e instituciones de la comunidad para con la I.E.	1	1	1	1	
	F4.4. Articulación institucional con entidades aliadas	16) La I.E. mantiene alianzas estratégicas con otras instituciones que enriquecen y complementan la formación de nuestros estudiantes.	1	1	1	1	



### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Escala valorativa "Factores organizacionales escolares"
Objetivo del instrumento	Medir el sentido de valoración de los factores organizacionales educativos en las II.EE. de Educación Básica Regular
Nombres y apellidos del experto	Groberti Alfredo Medina Corcuera
Documento de identidad	32910680
Años de experiencia en el área	18 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo – Filial Trujillo
Cargo	Docente del área de investigación
Número telefónico	943887954
Firma	
Fecha	11/05/2024



**Matriz de validación de la escala valorativa “Gestión escolar por procesos”**

*Definición de la variable:* Es el conjunto de procesos administrativos, estrategias de liderazgo y actividades interrelacionadas y articuladas capaz de generar valor en cada etapa para asegurar una prestación del servicio educativo de calidad (Minedu, 2016, 2021).

Dimen.	Indicadores	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
I. Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	1.1. Desarrollo del planeamiento institucional	1) El PEI de la I.E. se encuentra actualizado, es claro y coherente con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa.	1	1	1	1	
		2) El PAT de la I.E. se elaboró de manera participativa y tiene definido metas concretas y alcanzables para el año escolar.	1	1	1	1	
		3) El PCI de la I.E. responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y se articula con el currículo nacional.	1	1	1	1	
		4) El RI de la I.E. es un instrumento que fue consensuado, es claro y conocido por toda la comunidad educativa.	1	1	1	1	
	1.2. Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias	5) La I.E. desarrolla proyectos en colaboración con otras instituciones para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	1	1	1	1	
		6) La I.E. ha establecido alianzas estratégicas con otras entidades públicas y/o privadas para fortalecer la gestión escolar.	1	1	1	1	
		7) La I.E. cuenta con mecanismos efectivos para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y en las actividades escolares.	1	1	1	1	
	1.3. Evaluación de la gestión escolar	8) En la I.E. se realiza el monitoreo continuo al desarrollo de los diferentes procesos de gestión escolar.	1	1	1	1	
		9) Se evalúan periódicamente los procesos de gestión para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora	1	1	1	1	
		10) Se implementan acciones concretas para la mejora continua de la calidad de la gestión escolar.	1	1	1	1	


		11) La I.E. informa de manera transparente a la comunidad educativa sobre la gestión de los recursos y los resultados obtenidos.	1	1	1	1	
II. Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	2.1. Gestión de la matrícula escolar	12) El proceso de matrícula y ratificación de estudiantes se realiza de manera justa y transparente	1	1	1	1	
		13) La gestión de traslado de estudiantes se realiza de manera eficiente y transparente	1	1	1	1	
	2.2. Preparación de condiciones para el aprendizaje	14) La programación curricular se realiza de manera coherente con el PCI y se adapta a las necesidades de los estudiantes	1	1	1	1	
		15) Se establece un horario escolar que optimiza el tiempo de aprendizaje y permite el desarrollo de todos los aprendizajes planificados	1	1	1	1	
		16) Los espacios de aprendizaje son adecuados, seguros y estimulantes para el desarrollo de las actividades educativas.	1	1	1	1	
	2.3. Fortalecimiento del desarrollo docente	17) Los docentes trabajan de manera colaborativa el intercambio de experiencias, la planificación conjunta y la mejora de la práctica pedagógica.	1	1	1	1	
		18) En la I.E. se fomenta la investigación y la innovación educativa como estrategias para mejorar la calidad de los aprendizajes.	1	1	1	1	
		19) Se brinda acompañamiento y apoyo a los docentes de forma continua para fortalecer su práctica pedagógica.	1	1	1	1	
	2.4. Gestión de los aprendizajes	20) Las sesiones de aprendizaje se planifican y se desarrollan de manera efectiva asegurando el logro de los aprendizajes esperados.	1	1	1	1	
		21) Se brindan oportunidades de refuerzo a los estudiantes que lo necesitan para consolidar sus aprendizajes.	1	1	1	1	
		22) Se brinda apoyo socioemocional y académico a los estudiantes para favorecer su desarrollo integral	1	1	1	1	
		23) Se evalúan los aprendizajes de los estudiantes de manera continua y formativa, utilizando diversos instrumentos y estrategias	1	1	1	1	
		24) La I.E. certifica los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo a la normativa vigente.	1	1	1	1	
2.5. Gestión de la convivencia y participación escolar	25) Se implementan estrategias para fomentar un clima escolar positivo, basado en el respeto, la tolerancia y la responsabilidad	1	1	1	1		
	26) Se cuenta con protocolos claros y efectivos para prevenir, identificar y resolver conflictos escolares de manera constructiva	1	1	1	1		

		27) Se promueve la participación activa de la comunidad educativa en la gestión escolar.	1	1	1	1	
		28) Se establecen canales de comunicación fluidos y se fomenta la colaboración entre la escuela y las familias	1	1	1	1	
III: Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE	3.1. Administración de los recursos humanos	29) La jornada laboral del personal se organiza de manera eficiente para asegurar el cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas institucionales.	1	1	1	1	
		30) Se realiza un seguimiento del desempeño del personal para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación	1	1	1	1	
		31) Se brindan oportunidades de capacitación y desarrollo profesional al personal para mejorar sus competencias y su desempeño.	1	1	1	1	
		32) Se lleva un registro actualizado de la asistencia, licencias y permisos del personal.	1	1	1	1	
	3.2. Administración de la infraestructura y los servicios	33) El local escolar se encuentra en óptimas condiciones de limpieza, mantenimiento y seguridad para el desarrollo de las actividades educativas.	1	1	1	1	
		34) La IE ofrece servicios complementarios que contribuyen al bienestar y al desarrollo integral de los estudiantes (alimentación, salud, etc.).	1	1	1	1	
		35) Se implementan medidas para garantizar la seguridad, la sostenibilidad ambiental y la gestión del riesgo en la institución.	1	1	1	1	
	3.3. Administración de bienes, recursos y materiales educativos	36) Se lleva un registro actualizado de los bienes de la institución y se aplican procedimientos adecuados para su almacenamiento y baja.	1	1	1	1	
		37) Los bienes y recursos de la institución se distribuyen y se utilizan de manera eficiente y responsable.	1	1	1	1	
	3.4. Administración de recursos económico	38) La IE cuenta con un presupuesto que se ejecuta de manera transparente y eficiente, de acuerdo a las necesidades institucionales.	1	1	1	1	



### Ficha de validación de juicio de experto

±

Nombre del instrumento	Gestión escolar por procesos (GExP)
Objetivo del instrumento	Medir el nivel de eficiencia de la gestión escolar, de acuerdo a los procesos: Estratégicos, operativos y de soporte en las II.EE. de Educación Básica Regular
Nombres y apellidos del experto	<u>Groberti</u> Alfredo Medina Corcuera
Documento de identidad	32910680
Años de experiencia en el área	18 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo – Filial Trujillo
Cargo	Docente del área de investigación
Número telefónico	943887954
Firma	
Fecha	11/05/2024

### Experto 3


#### Matriz de validación de la escala valorativa “Factores organizacionales escolares”

*Definición de la variable:* Son las condiciones y elementos tanto internas como externas de las organizaciones educativas que influyen en la estructura, funcionamiento y eficacia de las instituciones educativas (Delgado, & Sánchez, 2021).

Factores	Sub factores	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
F1: Estructurales	F1.1. Sentido de comunidad	1) El personal que labora en la I.E. se caracterizan por ser colaborativos, capaces de lograr consensos y asumir compromisos con la I.E.	1	1	1	1	
	F1.2. Mecanismos formales de la I.E.	2) Los órganos de representación (APAFA y CONEI) y comités de coordinación docente facilitan que la I.E. funcione de forma adecuada.	1	1	1	1	
	F1.3. Dinámica de política escolar	3) En la I.E. las relaciones de política escolar, se caracterizan por ser equitativas, horizontales, negociadas y con participación democrática.	1	1	1	1	
	F1.4. Adaptabilidad organizacional educativa	4) El personal de la I.E. se caracteriza por estar predispuesto al cambio e innovación, asumir riesgos y aprender de sus errores	1	1	1	1	
F2: Competenciales	F2.1. Implementación de la normatividad escolar	5) La implementación de la normativa escolar en la I.E., genera resistencia en el personal docente, dificultando la gestión de los aprendizajes	1	1	1	1	
	F2.2. Liderazgo pedagógico directivo y jerárquico	6) El equipo directivo y jerárquico de la I.E. muestran competencia para inspirar y motivar a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica	1	1	1	1	
	F2.3. Trabajo colegiado docente	7) El personal docente de la I.E. le gusta trabajar de manera colegida la gestión de los aprendizajes	1	1	1	1	
	F2.4. Desarrollo profesional docente	8) El desarrollo profesional que muestran los docentes de la I.E. es la adecuada para gestionar los aprendizajes	1	1	1	1	

F3. Culturales-Relacionales	F3.1. Cultura escolar	9) En la I.E. existe un clima de confianza, respeto y colaboración que favorece el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.					
	F3.2. Ética profesional y profesionalismo ejemplar	10) El personal de la I.E. demuestra compromiso ético profesional y un comportamiento ejemplar, que sirve de modelo a seguir por los estudiantes					
	F3.3. Comunicación y colaboración	11) En la I.E. existe una comunicación fluida entre docentes, personal administrativo y padres de familia, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo.					
	F3.4. Relaciones profesionales	12) Las relaciones entre el personal docente y administrativo de la I.E. se caracterizan por el respeto, la confianza y el apoyo mutuo.					
F4. Socio comunitarios	F4.1. Compromiso e implicación educativa de los padres de familia	13) Los padres de familia de la I.E. demuestran un alto interés y participación activa en el proceso educativo de sus hijos.					
	F4.2. Demandas, necesidades y expectativas del entorno	14) La I.E. responde a las necesidades y expectativas de la comunidad en relación a la educación que se brinda.					
	F4.3. Participación comunitaria	15) Existe una colaboración activa y constante de las organizaciones e instituciones de la comunidad para con la I.E.					
	F4.4. Articulación institucional con entidades aliadas	16) La I.E. mantiene alianzas estratégicas con otras instituciones que enriquecen y complementan la formación de nuestros estudiantes.					

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Escala valorativa "Factores organizacionales escolares"
Objetivo del instrumento	Medir el sentido de valoración de los factores organizacionales educativos en las II.EE. de Educación Básica Regular
Nombres y apellidos del experto	CASTILLO SAAVEDRA, ERCSON FELIX
Documento de identidad	40809471
Años de experiencia en el área	15
Máximo Grado Académico	DOCTOR EN CIENCIAS BIOMÉDICAS
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente del área de investigación
Número telefónico	044247896
Firma	
Fecha	11/05/2024

**Matriz de validación de la escala valorativa “Gestión escolar por procesos”**

*Definición de la variable:* Es el conjunto de procesos administrativos, estrategias de liderazgo y actividades interrelacionadas y articuladas capaz de generar valor en cada etapa para asegurar una prestación del servicio educativo de calidad (Minedu, 2016, 2021).

Dimen.	Indicadores	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
I. Procesos estratégicos: Dirección y liderazgo	1.1. Desarrollo del planeamiento institucional	1) El PEI de la I.E. se encuentra actualizado, es claro y coherente con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa.	1	1	1	1	
		2) El PAT de la I.E. se elaboró de manera participativa y tiene definido metas concretas y alcanzables para el año escolar.	1	1	1	1	
		3) El PCI de la I.E. responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y se articula con el currículo nacional.	1	1	1	1	
		4) El RI de la I.E. es un instrumento que fue consensuado, es claro y conocido por toda la comunidad educativa.	1	1	1	1	
	1.2. Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias	5) La I.E. desarrolla proyectos en colaboración con otras instituciones para enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes.	1	1	1	1	
		6) La I.E. ha establecido alianzas estratégicas con otras entidades públicas y/o privadas para fortalecer la gestión escolar.	1	1	1	1	
		7) La I.E. cuenta con mecanismos efectivos para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y en las actividades escolares.	1	1	1	1	
	1.3. Evaluación de la gestión escolar	8) En la I.E. se realiza el monitoreo continuo al desarrollo de los diferentes procesos de gestión escolar.	1	1	1	1	
		9) Se evalúan periódicamente los procesos de gestión para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora	1	1	1	1	
		10) Se implementan acciones concretas para la mejora continua de la calidad de la gestión escolar.	1	1	1	1	




		11) La I.E. informa de manera transparente a la comunidad educativa sobre la gestión de los recursos y los resultados obtenidos.	1	1	1	1	
II. Procesos operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	2.1. Gestión de la matrícula escolar	12) El proceso de matrícula y ratificación de estudiantes se realiza de manera justa y transparente	1	1	1	1	
		13) La gestión de traslado de estudiantes se realiza de manera eficiente y transparente	1	1	1	1	
	2.2. Preparación de condiciones para el aprendizaje	14) La programación curricular se realiza de manera coherente con el PCI y se adapta a las necesidades de los estudiantes	1	1	1	1	
		15) Se establece un horario escolar que optimiza el tiempo de aprendizaje y permite el desarrollo de todos los aprendizajes planificados	1	1	1	1	
		16) Los espacios de aprendizaje son adecuados, seguros y estimulantes para el desarrollo de las actividades educativas.	1	1	1	1	
	2.3. Fortalecimiento del desarrollo docente	17) Los docentes trabajan de manera colaborativa el intercambio de experiencias, la planificación conjunta y la mejora de la práctica pedagógica.	1	1	1	1	
		18) En la I.E. se fomenta la investigación y la innovación educativa como estrategias para mejorar la calidad de los aprendizajes.	1	1	1	1	
		19) Se brinda acompañamiento y apoyo a los docentes de forma continua para fortalecer su práctica pedagógica.	1	1	1	1	
	2.4. Gestión de los aprendizajes	20) Las sesiones de aprendizaje se planifican y se desarrollan de manera efectiva asegurando el logro de los aprendizajes esperados.	1	1	1	1	
		21) Se brindan oportunidades de refuerzo a los estudiantes que lo necesitan para consolidar sus aprendizajes.	1	1	1	1	
		22) Se brinda apoyo socioemocional y académico a los estudiantes para favorecer su desarrollo integral	1	1	1	1	
		23) Se evalúan los aprendizajes de los estudiantes de manera continua y formativa, utilizando diversos instrumentos y estrategias	1	1	1	1	
		24) La I.E. certifica los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo a la normativa vigente.	1	1	1	1	
	2.5. Gestión de la convivencia y participación escolar	25) Se implementan estrategias para fomentar un clima escolar positivo, basado en el respeto, la tolerancia y la responsabilidad	1	1	1	1	
26) Se cuenta con protocolos claros y efectivos para prevenir, identificar y resolver conflictos escolares de manera constructiva		1	1	1	1		

		27) Se promueve la participación activa de la comunidad educativa en la gestión escolar.	1	1	1	1	
		28) Se establecen canales de comunicación fluidos y se fomenta la colaboración entre la escuela y las familias	1	1	1	1	
III: Procesos de soporte: Al funcionamiento de la IE	3.1. Administración de los recursos humanos	29) La jornada laboral del personal se organiza de manera eficiente para asegurar el cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas institucionales.	1	1	1	1	
		30) Se realiza un seguimiento del desempeño del personal para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación	1	1	1	1	
		31) Se brindan oportunidades de capacitación y desarrollo profesional al personal para mejorar sus competencias y su desempeño.	1	1	1	1	
		32) Se lleva un registro actualizado de la asistencia, licencias y permisos del personal.	1	1	1	1	
	3.2. Administración de la infraestructura y los servicios	33) El local escolar se encuentra en óptimas condiciones de limpieza, mantenimiento y seguridad para el desarrollo de las actividades educativas.	1	1	1	1	
		34) La IE ofrece servicios complementarios que contribuyen al bienestar y al desarrollo integral de los estudiantes (alimentación, salud, etc.).	1	1	1	1	
		35) Se implementan medidas para garantizar la seguridad, la sostenibilidad ambiental y la gestión del riesgo en la institución.	1	1	1	1	
	3.3. Administración de bienes, recursos y materiales educativos	36) Se lleva un registro actualizado de los bienes de la institución y se aplican procedimientos adecuados para su almacenamiento y baja.	1	1	1	1	
		37) Los bienes y recursos de la institución se distribuyen y se utilizan de manera eficiente y responsable.	1	1	1	1	
	3.4. Administración de recursos económico	38) La IE cuenta con un presupuesto que se ejecuta de manera transparente y eficiente, de acuerdo a las necesidades institucionales.	1	1	1	1	

Ctrl

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Gestión escolar por procesos (GExP)
Objetivo del instrumento	Medir el nivel de eficiencia de la gestión escolar, de acuerdo a los procesos: Estratégicos, operativos y de soporte en las II.EE. de Educación Básica Regular
Nombres y apellidos del experto	CASTILLO SAAVEDRA, ERCSON FELIX
Documento de identidad	40809471
Años de experiencia en el área	15
Máximo Grado Académico	DOCTOR EN CIENCIAS BIOMÉDICAS
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente del área de investigación
Número telefónico	044247896
Firma	
Fecha	11/05/2024

#### Anexo 4. Resultados del análisis de consistencia interna

Escala valorativa "Factores organizacionales educativos"																
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3
3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
6	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4
7	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
10	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
11	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4
12	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	16

**Interpretación.** De acuerdo al análisis de consistencia interna, se determinó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,910; lo cual expresa que el instrumento muestra un grado de confiabilidad muy alto.

Escala valorativa "Gestión escolar por procesos"																																							
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2		
2	5	5	4	2	2	4	2	4	4	4	1	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	4	3	1	1	1	2	4	4	2	
3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	
7	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	
8	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	5	5	5	3	5	5	5	1
9	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	
10	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	
12	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,980	38

**Interpretación.** Según el análisis de consistencia interna, se determinó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,980; lo cual expresa que el instrumento muestra un grado de confiabilidad muy alto.

## **Anexo 5. Consentimiento Informado**

**Título de la investigación:** Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024.

**Investigador:** Roque Wilmar Florián Plasencia

### **Propósito del estudio:**

Le invitamos a participar en la investigación titulada: “Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024”, cuyo objetivo es analizar los factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en II.EE. de una UGEL de la Región La Libertad, 2024. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa Maestría en Gestión pública, de la Universidad César Vallejo del campus Trujillo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad, y con el permiso de una UGEL de la Región La Libertad.

Respecto al impacto de la investigación. El estudio impactará en varios niveles:

- i) En la mejora de la gestión escolar de las II.EE., al permitir identificar áreas de mejora, diseñar e implementar estrategias para fortalecer la gestión escolar en los procesos que requieran, y a la vez optimizar los recursos disponibles para mejores resultados.
- ii) Impacto en la calidad del servicio educativo, tanto en la mejora del nivel de aprendizaje y reduciendo la deserción escolar.
- iii) Impacto a nivel regional, al constituirse en un modelo de referencia de otras UGEL que busquen mejorar la gestión escolar, y cuyos resultados se constituyen en un insumo básico para el diseño de políticas educativas a nivel regional.
- iv) Impacto en la investigación educativa, al contribuir a la generación de conocimiento sobre los factores que influyen en la gestión escolar, y constituirse en la base para futuras investigaciones.

### **Procedimiento:**

Si usted decide participar en la investigación se realizará una encuesta mediante dos cuestionarios en un formulario Google, donde se recogerán algunos datos generales y preguntas sobre la investigación titulada: “Factores organizacionales que influyen en la gestión escolar en Instituciones Educativas de una UGEL- La Libertad, 2024”.

Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 25 minutos. Las respuestas de

ambos cuestionarios serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (Principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):** Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá algún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:** Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el investigador: Florián Plasencia, Roque Wilmar. email: [rflorianp@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rflorianp@ucvvirtual.edu.pe) y docente asesor Dr. Herrera Domínguez, Aley Ale. Email: [aherrerad@ucvvirtual.edu.pe](mailto:aherrerad@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento:**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

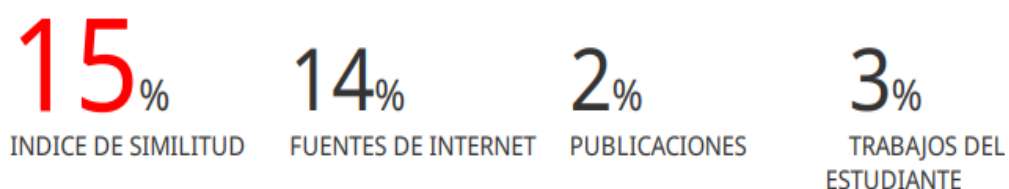
Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

## Anexo 6. Reporte de similitud en software Turnitin

### TESIS VERSION TURNITIN\_FLORIÁN

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="https://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	Aguado Valencia, Keila Eleniz. "Metáforas Vinculadas a la Gestión Escolar Utilizadas por los Directores de Colegios Privados de una Congregación Religiosa", Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru), 2022 Publicación	<1%



## Anexo 7. Análisis complementario

### Tamaño de muestra

$$n = \frac{N Z^2 PQ}{e^2(N-1) + PQ Z^2}$$

N = 114 Tamaño de la población total

Z = 1.96 Nivel de confianza: 95%

PQ = 0.25 Varianza máxima P + Q = 1

e = 0.05 Error de muestreo: 5%

n = 88.1 Tamaño de la muestra

*Distribución de la muestra de estudio de directivos de II.EE. de EBR de una UGEL \_  
La Libertad*

Nivel	Designados	Ratificados	Contratados	Total
Inicial	12	13	10	35
Primaria	11	9	7	27
Secundaria	7	7	12	26
Total	30	29	29	88

Fuente. *Servicios educativos registrados en el Padrón ESCALE -MINEDU, proporcionado UGEL 02 La Esperanza, 2024*

## Anexo 8. Solicitud de autorización para realizar la investigación en una institución

### Autorización de uso de información de la entidad

Yo, Carlos Alfredo Chang Jiménez, identificado con DNI N° 16618387, en mi calidad de Director/ representante legal de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 de La Esperanza, con R.U.C. N° 20539910842., ubicada en el distrito de La Esperanza.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN**, Al Sr. Roque Wilmar Florián Plasencia, identificado con DNI N° 27144066 del Programa Académico de Maestría en Gestión Pública, para que utilice la siguiente información de la entidad:

Registro del CAP de directivos de II.EE. por nivel educativo de EBR del año 2024. Así como la aplicación de los instrumentos de recolección de datos mediante formulario Google a cada equipo directivo, previo consentimiento informado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la entidad, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la entidad en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

(x) Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la entidad; o

( ) Mencionar el nombre de la entidad.

  
REGIÓN LA LIBERTAD  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
  
Dr. Carlos Alfredo Chang Jiménez  
DIRECTOR UGEL N° 02  
LA ESPERANZA

Carlos Alfredo Chang Jiménez

Firma y sello del Representante Legal

DNI: 16618387.

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación / en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la entidad, otorgante de información, pueda ejecutar.



Roque Wilmar Florián Plasencia

DNI: 27144066

## Anexo 9. Otras evidencias

### Análisis de ítems de la escala valorativa “Factores organizacionales escolares”

	<b>Estadísticas de total de elemento</b>			
	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
VAR00001	49,0833	49,720	,305	,912
VAR00002	49,1667	45,424	,749	,900
VAR00003	49,0833	40,992	,906	,892
VAR00004	49,0833	46,447	,587	,905
VAR00005	49,5833	46,265	,387	,914
VAR00006	48,7500	47,477	,643	,904
VAR00007	49,0000	46,182	,600	,904
VAR00008	49,1667	45,788	,702	,901
VAR00009	49,1667	45,242	,772	,899
VAR00010	49,0000	44,182	,839	,897
VAR00011	49,1667	45,788	,702	,901
VAR00012	49,0000	48,000	,535	,906
VAR00013	49,7500	48,932	,158	,925
VAR00014	49,0000	44,545	,795	,898
VAR00015	49,2500	42,750	,791	,897
VAR00016	49,0000	49,091	,378	,910

## Análisis de ítems de la escala valorativa “Gestión escolar por procesos”

	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
VAR00001	151,8333	594,515	,355	,981
VAR00002	151,5000	600,636	,256	,981
VAR00003	151,8333	581,424	,737	,979
VAR00004	151,9167	576,447	,698	,980
VAR00005	152,3333	570,242	,771	,979
VAR00006	151,6667	582,061	,794	,979
VAR00007	152,0833	576,629	,793	,979
VAR00008	152,0000	581,091	,725	,979
VAR00009	152,0000	589,455	,602	,980
VAR00010	151,9167	598,265	,354	,980
VAR00011	152,1667	562,879	,819	,979
VAR00012	151,5000	578,455	,880	,979
VAR00013	151,6667	573,879	,884	,979
VAR00014	151,8333	577,424	,856	,979
VAR00015	151,5833	578,083	,900	,979
VAR00016	152,1667	569,061	,760	,979
VAR00017	151,9167	579,902	,842	,979
VAR00018	152,0833	579,720	,848	,979
VAR00019	151,8333	574,697	,801	,979
VAR00020	151,9167	578,992	,871	,979
VAR00021	151,9167	585,174	,675	,980
VAR00022	151,5833	578,083	,900	,979
VAR00023	152,1667	571,606	,881	,979
VAR00024	151,9167	558,992	,923	,979
VAR00025	151,6667	569,515	,877	,979
VAR00026	151,5833	578,083	,900	,979
VAR00027	151,7500	563,659	,935	,979
VAR00028	152,0000	562,364	,888	,979
VAR00029	151,6667	569,515	,877	,979
VAR00030	151,9167	578,083	,754	,979
VAR00031	152,1667	580,333	,769	,979
VAR00032	151,8333	560,152	,812	,979
VAR00033	152,0833	570,083	,700	,980
VAR00034	152,2500	570,023	,665	,980
VAR00035	152,0000	560,182	,934	,979
VAR00036	151,8333	581,061	,748	,979
VAR00037	151,7500	575,841	,743	,979
VAR00038	152,1667	579,606	,383	,982

## Matriz de niveles y puntuaciones de las variables de estudio

ID.	Factores intervinientes			Factores organizacionales educativos										Gestión escolar							
	C. Lab.	Nivel	Espec.	Dim.1		Dim.2		Dim.3		Dim.4		Total		Dim.1		Dim.2		Dim.3		Total	
				P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
1	D	P	SI	10	NT	11	NT	10	NT	10	NT	41	NT	43	LG	67	LG	40	LG	150	LG
2	R	I	NO	12	NT	10	NT	12	NT	11	NT	45	NT	31	PR	63	PR	40	LG	134	PR
3	R	I	NO	11	NT	13	PS	12	NT	11	NT	47	NT	42	LG	56	PR	36	PR	134	PR
4	D	S	NO	12	NT	11	NT	11	NT	10	NT	44	NT	40	PR	66	LG	39	LG	145	LG
5	E	I	NO	10	NT	12	NT	12	NT	11	NT	45	NT	33	PR	51	PR	32	PR	116	PR
6	R	P	SI	8	NG	12	NT	14	PS	10	NT	44	NT	45	LG	65	LG	38	LG	148	LG
7	D	P	SI	8	NG	8	NG	9	NT	8	NG	33	NT	44	LG	68	LG	37	PR	149	LG
8	D	I	SI	12	NT	13	PS	13	PS	11	NT	49	PS	44	LG	63	PR	38	LG	145	LG
9	E	I	NO	13	PS	16	PS	10	NT	9	NT	48	NT	33	PR	54	PR	37	PR	124	PR
10	R	I	NO	10	NT	13	PS	15	PS	9	NT	47	NT	35	PR	64	LG	35	PR	134	PR
11	E	I	NO	9	NT	13	PS	11	NT	11	NT	44	NT	38	PR	52	PR	31	PR	121	PR
12	R	I	NO	14	PS	12	NT	9	NT	11	NT	46	NT	38	PR	54	PR	36	PR	128	PR
13	D	I	SI	9	NT	8	NG	8	NG	11	NT	36	NT	40	PR	59	PR	42	LG	141	LG
14	D	S	SI	10	NT	12	NT	11	NT	11	NT	44	NT	41	PR	60	PR	42	LG	143	LG
15	E	S	NO	9	NT	8	NG	9	NT	8	NG	34	NT	33	PR	54	PR	34	PR	121	PR
16	D	S	SI	10	NT	11	NT	12	NT	10	NT	43	NT	46	LG	72	LG	42	LG	160	LG
17	R	I	NO	10	NT	12	NT	11	NT	11	NT	44	NT	39	PR	56	PR	36	PR	131	PR
18	R	S	NO	8	NG	9	NT	11	NT	10	NT	38	NT	35	PR	55	PR	41	LG	131	PR
19	D	P	SI	11	NT	11	NT	14	PS	11	NT	47	NT	39	PR	65	LG	40	LG	144	LG
20	D	S	NO	11	NT	14	PS	13	PS	12	NT	50	PS	44	LG	60	PR	39	LG	143	LG
21	D	I	SI	7	NG	8	NG	8	NG	8	NG	31	NG	43	LG	69	LG	39	LG	151	LG
22	R	I	NO	12	NT	12	NT	12	NT	12	NT	48	NT	42	LG	64	LG	36	PR	142	LG
23	E	I	NO	10	NT	12	NT	12	NT	12	NT	46	NT	33	PR	53	PR	30	PR	116	PR
24	E	P	NO	10	NT	11	NT	12	NT	8	NG	41	NT	33	PR	51	PR	30	PR	114	PR
25	R	P	SI	10	NT	12	NT	11	NT	10	NT	43	NT	42	LG	68	LG	39	LG	149	LG
26	R	P	NO	10	NT	12	NT	11	NT	9	NT	42	NT	30	PR	52	PR	34	PR	116	PR
27	D	P	NO	10	NT	12	NT	13	PS	13	PS	48	NT	38	PR	61	PR	42	LG	141	LG
28	R	S	NO	6	NG	9	NT	9	NT	10	NT	34	NT	37	PR	60	PR	41	LG	138	PR
29	E	S	NO	7	NG	9	NT	9	NT	5	NG	30	NG	17	IN	37	IN	37	PR	91	PR
30	R	P	NO	12	NT	13	PS	15	PS	11	NT	51	PS	40	PR	66	LG	33	PR	139	PR
31	D	P	SI	12	NT	12	NT	12	NT	11	NT	47	NT	44	LG	70	LG	41	LG	155	LG
32	E	I	NO	8	NG	8	NG	4	NG	5	NG	25	NG	11	IN	21	IN	10	IN	42	IN
33	D	I	SI	13	PS	16	PS	15	PS	10	NT	54	PS	44	LG	69	LG	40	LG	153	LG
34	R	P	NO	13	PS	12	NT	12	NT	11	NT	48	NT	37	PR	67	LG	35	PR	139	PR
35	D	P	SI	13	PS	13	PS	13	PS	15	PS	54	PS	48	LG	66	LG	41	LG	155	LG
36	D	I	SI	8	NG	10	NT	16	PS	16	PS	50	PS	52	LG	66	LG	41	LG	159	LG
37	R	S	SI	12	NT	12	NT	12	NT	12	NT	48	NT	44	LG	65	LG	37	PR	146	LG
38	D	S	SI	12	NT	12	NT	12	NT	12	NT	48	NT	44	LG	68	LG	39	LG	151	LG
39	D	P	SI	10	NT	12	NT	15	PS	14	PS	51	PS	53	LG	62	PR	42	LG	157	LG
40	D	I	SI	11	NT	12	NT	12	NT	12	NT	47	NT	44	LG	68	LG	35	PR	147	LG
41	D	I	SI	12	NT	12	NT	12	NT	12	NT	48	NT	41	PR	73	LG	40	LG	154	LG
42	E	S	NO	6	NG	7	NG	8	NG	10	NT	31	NG	25	IN	54	PR	32	PR	111	PR
43	D	I	SI	13	PS	10	NT	12	NT	9	NT	44	NT	43	LG	65	LG	39	LG	147	LG
44	D	P	NO	11	NT	12	NT	11	NT	11	NT	45	NT	40	PR	68	LG	41	LG	149	LG
45	D	P	SI	11	NT	12	NT	11	NT	12	NT	46	NT	51	LG	78	LG	46	LG	175	LG
46	D	I	SI	11	NT	9	NT	12	NT	13	PS	45	NT	40	PR	77	LG	41	LG	158	LG
47	R	P	NO	13	PS	12	NT	12	NT	11	NT	48	NT	40	PR	70	LG	39	LG	149	LG
48	D	P	SI	11	NT	10	NT	14	PS	13	PS	48	NT	50	LG	77	LG	40	LG	167	LG
49	R	I	SI	12	NT	12	NT	12	NT	11	NT	47	NT	47	LG	67	LG	40	LG	154	LG
50	R	I	NO	9	NT	9	NT	7	NG	10	NT	35	NT	39	PR	60	PR	38	LG	137	PR
51	E	P	NO	12	NT	12	NT	12	NT	12	NT	48	NT	33	PR	51	PR	30	PR	114	PR
52	D	P	SI	11	NT	11	NT	11	NT	11	NT	44	NT	44	LG	74	LG	39	LG	157	LG
53	E	S	NO	7	NG	7	NG	7	NG	7	NG	28	NG	23	IN	40	IN	24	IN	87	IN
54	E	P	NO	9	NT	7	NG	9	NT	6	NG	31	NG	26	IN	42	PR	19	IN	87	IN

## Matriz de niveles y puntuaciones de las variables de estudio

ID.	Factores intervinientes			Factores organizacionales educativos										Gestión escolar							
	C. Lab.	Nivel	Espec.	Dim.1		Dim.2		Dim.3		Dim.4		Total		Dim.1		Dim.2		Dim.3		Total	
				P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
55	D	I	SI	13	PS	9	NT	14	PS	14	PS	50	PS	44	LG	70	LG	41	LG	155	LG
56	E	P	NO	11	NT	9	NT	10	NT	6	NG	36	NT	25	IN	44	PR	24	IN	93	PR
57	R	S	NO	11	NT	11	NT	10	NT	10	NT	42	NT	38	PR	60	PR	30	PR	128	PR
58	R	S	NO	12	NT	12	NT	12	NT	9	NT	45	NT	39	PR	63	PR	27	PR	129	PR
59	D	S	SI	12	NT	10	NT	11	NT	11	NT	44	NT	46	LG	66	LG	39	LG	151	LG
60	E	S	NO	6	NG	4	NG	5	NG	6	NG	21	NG	16	IN	35	IN	22	IN	73	IN
61	E	I	NO	6	NG	7	NG	8	NG	7	NG	28	NG	18	IN	39	IN	19	IN	76	IN
62	E	P	NO	6	NG	6	NG	5	NG	8	NG	25	NG	19	IN	38	IN	21	IN	78	IN
63	E	S	NO	5	NG	8	NG	6	NG	8	NG	27	NG	30	PR	36	IN	21	IN	87	IN
64	E	S	NO	6	NG	8	NG	10	NT	6	NG	30	NG	26	IN	48	PR	27	PR	101	PR
65	E	I	NO	7	NG	5	NG	7	NG	6	NG	25	NG	24	IN	43	PR	22	IN	89	IN
66	E	P	NO	8	NG	11	NT	10	NT	10	NT	39	NT	25	IN	41	IN	23	IN	89	IN
67	R	I	NO	9	NT	5	NG	5	NG	6	NG	25	NG	21	IN	40	IN	22	IN	83	IN
68	E	S	NO	6	NG	6	NG	6	NG	6	NG	24	NG	25	IN	41	IN	24	IN	90	IN
69	E	I	NO	6	NG	6	NG	6	NG	5	NG	23	NG	22	IN	41	IN	27	PR	90	IN
70	E	I	NO	5	NG	6	NG	5	NG	6	NG	22	NG	22	IN	39	IN	29	PR	90	IN
71	D	I	NO	5	NG	6	NG	5	NG	6	NG	22	NG	24	IN	42	PR	31	PR	97	PR
72	R	S	NO	7	NG	9	NT	9	NT	5	NG	30	NG	22	IN	43	PR	37	PR	102	PR
73	R	I	NO	7	NG	6	NG	6	NG	7	NG	26	NG	22	IN	45	PR	29	PR	96	PR
74	E	P	NO	4	NG	4	NG	5	NG	5	NG	18	NG	23	IN	44	PR	33	PR	100	PR
75	E	I	NO	8	NG	6	NG	6	NG	7	NG	27	NG	22	IN	46	PR	26	PR	94	PR
76	E	S	NO	5	NG	6	NG	6	NG	6	NG	23	NG	23	IN	41	IN	28	PR	92	PR
77	D	I	SI	6	NG	6	NG	6	NG	7	NG	25	NG	26	IN	46	PR	33	PR	105	PR
78	E	S	SI	6	NG	6	NG	6	NG	6	NG	24	NG	22	IN	42	PR	27	PR	91	PR
79	R	I	NO	6	NG	6	NG	6	NG	6	NG	24	NG	22	IN	42	PR	26	PR	90	IN
80	R	I	NO	7	NG	7	NG	5	NG	6	NG	25	NG	23	IN	41	IN	25	PR	89	IN
81	E	S	NO	6	NG	6	NG	6	NG	6	NG	24	NG	26	IN	44	PR	24	IN	94	PR
82	R	P	SI	10	NT	11	NT	9	NT	10	NT	40	NT	30	PR	55	PR	28	PR	113	PR
83	R	P	NO	6	NG	9	NT	6	NG	5	NG	26	NG	21	IN	40	IN	24	IN	85	IN
84	R	I	NO	5	NG	8	NG	6	NG	6	NG	25	NG	29	PR	43	PR	26	PR	98	PR
85	R	P	NO	8	NG	6	NG	7	NG	9	NT	30	NG	31	PR	47	PR	27	PR	105	PR
86	D	S	SI	6	NG	9	NT	9	NT	10	NT	34	NT	34	PR	71	LG	47	LG	152	LG
87	R	S	NO	8	NG	7	NG	8	NG	8	NG	31	NG	23	IN	43	PR	23	IN	89	IN
88	E	S	SI	6	NG	6	NG	6	NG	6	NG	24	NG	22	IN	42	PR	27	PR	91	PR

Fuente: Bases de datos de la aplicación de instrumentos a directores y subdirectores de II.EE. de EBR.

## Baremos

Niveles y rangos	Negativo	Neutral	Positivo
Variable: Factores organizacionales	16-32	33-48	49-64
Dim1. Factores estructurales	4-8	9-12	13-16
Dim2. Factores competenciales	4-8	9-12	13-16
Dim3. Factores Culturales-Relacionales	4-8	9-12	13-16
Dim4. Factores socio comunitarios	4-8	9-12	13-16

Niveles y rangos	En inicio	En proceso	Logrado
Variable: Gestión escolar	38-90	91-140	140-190
Dim1. Dirección y liderazgo	11-27	28-41	42-55
Dim2. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	17-41	42-63	64-85
Dim3. Soporte al funcionamiento escolar	10-24	25-37	38-50