



**Competencias administrativas de la gestión en la calidad  
de servicio de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018**

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

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTORA:**

Mgtr. Marisol Verónica Giordano Silva

**ASESOR:**

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**LIMA – PERÚ**

**2018**



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **GIORDANO SILVA MARISOL VERÓNICA**

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

*COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA GESTIÓN EN LA CALIDAD DE LAS IEI DE CHORRILLOS, UGEL 07, 2018*

Fecha: 18 de enero de 2019

Hora: 12:00 m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Abner Chavez Leandro

Firma: *Abner Chavez*

SECRETARIO: Dr. Alejandro Sabino Menacho Rivera

Firma: *Alejandro Sabino*

VOCAL: Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: *Luis Alberto Nuñez*

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## **Dedicatoria**

A mi familia por su apoyo incondicional

### **Agradecimiento**

Al personal de las IEI que brindaron su apoyo para la realización de la presente investigación.

Al Dr. Nuñez Lira, por la calidad de su asesoramiento y por sus cualidades personales, que me motivaron para concluir mi trabajo.

### **Declaración de Autoría**

Yo Marisol Verónica Giordano Silva, estudiante del Programa de Doctorado en gestión pública y gobernabilidad, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César, sede/filial Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018, presentada, en xxx folios para la obtención del grado académico de Doctor, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de enero del 2019

---

Mgtr. Marisol Verónica Giordano Silva

## Presentación

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el grado de Magister en educación con mención en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad Privada “César Vallejo”, ponemos a disposición de los miembros del jurado la presente tesis titulada “Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018”.

Los capítulos y contenidos que se desarrollaron son:

Capítulo I : Introducción.

Capítulo II : Metodología.

Capítulo III : Resultados.

Capítulo IV : Discusión.

Conclusiones y recomendaciones.

Referencias bibliográficas.

Anexos.

Esperamos señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

## Índice

|   | Pág. |
|---|------|
| Carátula  | i    |
| Página del jurado   | ii   |
| Dedicatoria   | iii  |
| Agradecimiento  | iv   |
| Declaratoria de autenticidad  | v    |
| Presentación  | vi   |
| Índice  | vii  |
| Resumen   | xi   |
| Abstract  | xii  |
| <b>I. Introducción</b>  |      |
| 1.1. Realidad problemática  | 14   |
| 1.2. Trabajos previos   | 16   |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema   | 18   |
| 1.4. Formulación del problema   | 47   |
| 1.5. Justificación del estudio  | 48   |
| 1.6. Hipótesis  | 48   |
| 1.7. Objetivos  | 49   |
| <b>II. Método</b>   |      |
| 2.1. Diseño de investigación  | 51   |
| 2.2. Variables, operacionalización  | 52   |
| 2.3. Población y muestra  | 57   |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 58   |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 2.5. Métodos de análisis de datos | 61        |
| 2.6. Aspectos éticos              | 62        |
| <b>III. Resultados</b>            | <b>63</b> |
| <b>IV. Discusión</b>              | <b>74</b> |
| <b>V. Conclusiones</b>            | <b>75</b> |
| <b>VI. Recomendaciones</b>        | <b>77</b> |
| <b>VIII. Referencias</b>          | <b>79</b> |
| <b>Anexos:</b>                    | <b>83</b> |
| Matriz de consistencia            | 84        |
| Matrices de operacionalización    | 85        |
| Instrumentos                      | 87        |
| Base de datos                     | 90        |



## Índice de tablas

|           |  | Pág |
|-----------|--|-----|
| Tabla 1.  | Factores, estándares e indicadores de la calidad – IPEBA             |     |
| Tabla 2.  | Competencias administrativas desarrolladas en directivos de IEI      | 55  |
| Tabla 3.  | Calidad del Servicio educativo de las IEI de Chorrillos              | 56  |
| Tabla 4.  | Población y muestra de profesoras de las IEI de Chorrillos           | 57  |
| Tabla 5.  | Consolidada validez de contenido de competencia administrativa       | 59  |
| Tabla 6.  | Estadísticos de fiabilidad   | 59  |
| Tabla 7.  | Estadístico total ítems de Competencias administrativas              | 60  |
| Tabla 8.  | Validez de contenido, instrumento de calidad                         | 61  |
| Tabla 9.  | Alfa de Cronbach del cuestionario calidad del servicio educativo     | 61  |
| Tabla 10. | Percepción del desarrollo de competencias administrativas            | 64  |
| Tabla 11. | Dimensiones desarrolladas en las competencias administrativas        | 64  |
| Tabla 12. | Percepción de la calidad del servicio que se brinda en las IEI       | 65  |
| Tabla 13. | Dimensiones de calidad del servicio brindado en IEI de Chorrillos    | 66  |
| Tabla 14. | Análisis de regresión logística multinomial de las variables         | 67  |
| Tabla 15. | Análisis regresión logística multinomial de pertinencia del servicio | 68  |
| Tabla 16. | Análisis regresión logística multinomial de relevancia del servicio  | 70  |
| Tabla 17. | Análisis regresión logística multinomial de la equidad del servicio  | 71  |
| Tabla 18. | Análisis regresión logística multinomial de la eficacia del servicio | 72  |
| Tabla 19. | Análisis regresión logística multinomial de la eficacia del servicio | 73  |

## Índice de figuras

|           |  | Página |
|-----------|--|--------|
| Figura 1. | Resumen del marco teórico de la calidad educativa              | 33     |
| Figura 2. | La calidad educativa - IPEBA                                   | 34     |
| Figura 3. | Los procesos de la evaluación para la acreditación – IPEBA     | 44     |
| Figura 4. | Percepción del desarrollo de competencias administrativas      | 64     |
| Figura 5. | Aspectos del Desarrollo de competencias administrativas        | 65     |
| Figura 6. | Percepción de la calidad del servicio que se brinda en las IEI | 65     |
| Figura 7. | Dimensiones de calidad del servicio en IEI de Chorrillos       | 66     |

## Resumen

La tesis Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018 buscó determinar la influencia de las competencias administrativas desarrolladas en las directoras sobre la calidad del servicio que brindan las instituciones educativas del distrito de Chorrillos y que pertenecen a la jurisdicción de la UGEL 7

La investigación dentro del enfoque cuantitativo y de tipo básica sustantiva, se desarrolló bajo un diseño no experimental transversal, alcanzando un nivel explicativo. El estudio fue realizado con 80 profesoras que conformaron una muestra no probabilística, intencional, de las instituciones educativas del nivel inicial; a este grupo se aplicaron dos escalas de opinión o percepción como instrumentos para la recolección de datos, cuya validez y confiabilidad fueron establecidas previamente; los datos fueron procesados estadísticamente mediante el análisis de regresión.

Se halló que el 71,3% de las profesoras de inicial percibían que en las directoras de las IEI del distrito se habían desarrollado las competencias administrativas y que el 85% de las profesoras de inicial perciben que el servicio que brindan en su escuela es de alta calidad y para el 12,5% el servicio es de calidad, concluyéndose que la influencia de las capacidades administrativas de las directoras fue del 45,63% y sobre la percepción de alta calidad en el servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Palabras claves:** Capacidades administrativas, calidad de servicio

## Abstract

The thesis Administrative competences of the management in the quality of service of the IEI of Chorrillos, UGEL 07, 2018 sought to determine the influence of the administrative competences developed in the directors on the quality of the service provided by the educational institutions of the Chorrillos district and that belong to the jurisdiction of UGEL 7

The research within the quantitative and basic substantive type approach was developed under a transversal non-experimental design, reaching an explanatory level. The study was conducted with 80 teachers who formed a non-probabilistic, intentional sample of educational institutions at the initial level; Two scales of opinion or perception were applied to this group as instruments for data collection, whose validity and reliability were previously established; the data were processed statistically by regression analysis.

It was found that 71.3% of the initial teachers perceived that administrative competences had been developed in the directors of the district IEIs and that 85% of the initial teachers perceive that the service they provide in their school is of high quality and for 12.5% the service is of quality, concluding that the influence of the administrative capacities of the directors was 45.63% and on the perception of high quality in the service provided in the IEI of the UGEL 07

**Keywords:** Administrative capacities, quality of service

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

Desde una mirada nacional macro y considerando los datos estadísticos disponibles se ha llegado a conocer que la asistencia de niños y niñas a las IEI desde el 2001 y hasta el 2012 se ha incrementado significativamente de 53% a 75% en el Perú. La zona urbana muestra un incremento de 59% a 78% mientras que en la rural aumentó de 44% a 66%, con ello la brecha en el acceso a la educación se redujo en 3%, pero aún no recibe los recursos requeridos, puesto que en el 2017 el Congreso de la República aprobó el Proyecto de Ley de Presupuesto Público estableciéndose que el 10,85% del presupuesto estaba destinado al nivel educativo inicial, equiparando a México y Guatemala, pero aún menos que España (14%) y que Chile (16%), pese a que el gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE), afirmó que los retornos sociales más altos en la educación se encuentran en el nivel inicial, refiriendo que cada sol que se invierta en inicial tiene un retorno social de más de diez.

Sin embargo, deberá tenerse en cuenta que no por ser mayor la cobertura el impacto en el posterior rendimiento del niño en la escuela aumentaría, pues la calidad con la que se ofrece la educación depende de su modelo de gestión y la metodología de su enseñanza, es evidente que se deben mejorar las capacidades gerenciales de los directores y las autoridades académicas de las instituciones educativas, para que manejen eficientemente los recursos que reciben.

Por otro lado, considerando que una Educación inicial de calidad contribuye a asegurar oportunidades de aprendizaje y desarrollo socioemocional, cognitivo y motor de niños y niñas, pero ello no es una realidad de todas las IEI, pues sus servicios educativos no brindan aun cuidados eficaces, ni se propician entornos educativos debidamente implementados, cálidos y motivadores.

En los últimos años, se ha obviado que los niños desarrollan sus capacidades en relación a su estado de madurez que representa la condición previa para que se dé el aprendizaje; el acompañamiento que se les provee no respeta en muchos casos su ritmo para aprender, sobre exigiendo al niño o a la niña, como cuando por complacer a los padres o por querer demostrar una falsa eficiencia se

pretende que los niños o niñas de cinco años aprendan a escribir, cuando aún se encuentran en proceso de desarrollar su motricidad fina.

Otro aspecto que en gran medida resulta deficiente es que el trabajo pedagógico no aborda el desarrollo integral que se da en los niños y las niñas, considerando desde el desarrollo del movimiento, las emociones, la comunicación (verbal y no verbal) hasta llegar al pensamiento.

A todo ello se suman las condiciones en las que los niños y niñas deben ser atendidos en las instituciones de gestión pública; muchas de ellas con una infraestructura física descuidada y deterioro de sus servicios básicos; con mobiliarios vetustos e inadecuados para la formación de niños y con insuficientes materiales proveídos por el Minedu para la población que se atiende.

Posiblemente, en un recorrido por las IEI la reseña de deficiencias presentada se iría incrementando, siendo más desalentador el convencimiento de que ello no cambiará en el corto plazo, entonces surge la pregunta ¿qué hacer en estas condiciones?, emergiendo como respuesta el accionar de la persona que dirige la institución, es decir de las directoras, las cuales mayormente son docentes del nivel inicial. Y si nuevamente se dirige la mirada a la situación de las IEI, se verán diferencias entre ellas, ¿por qué, si todas son estatales y reciben el mismo trato del estado?, probablemente ello podría deberse a las diferencias en sus capacidades administrativas para gestionar los exiguos recursos que poseen.

Por ello se decidió estudiar en un grupo de instituciones educativas del nivel inicial, todas de gestión estatal, ambos aspectos: el desarrollo de capacidades administrativas de la directora y la calidad del servicio que brindan a la comunidad. En tal sentido, las IEI se establecieron como las unidades de análisis, siendo las docentes las llamadas a evaluar estas capacidades en sus directoras y el servicio que se brinda a los estudiantes. Así también con la finalidad de limitar en lo posible la influencia de variables intervinientes, fueron seleccionadas IEI de un mismo sector, por considerar que las condiciones socioeducativas y socioeconómicas serían similares en todas ellas.

Sin que ello signifique dejar de exigir al estado y a la sociedad en su conjunto las mejoras necesarias, se consideró necesario asistir en la mejor manera posible a los niños y niñas de educación inicial por cuanto constituyen las generaciones futuras y que de no hacerlo se les estaría condenando a representar a los grupos más rezagados en una sociedad que pretende ser igualitaria. En tal sentido, es necesario pasar de la suposición de que estas capacidades administrativas hacen la diferencia a la confirmación o denegación de ello; de allí que en esta investigación se pretendió determinar si su grado de influencia es suficiente argumento para el diseño de estrategias destinadas a desarrollar las capacidades que una directora requiere para administrar exitosamente los recursos de una IEI en pro de brindar un servicio de calidad en este nivel.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

En México, García y Falcón (2009), en su tesis de maestría investigan sobre “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones pública de educación primaria en Ensenada, Baja California”, dirigido por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, México. La investigación implementada fue de enfoque cuantitativo, tuvo como muestra 3 Instituciones, 48 docentes y 45 padres de familia. Llegaron a la conclusión de que el papel de la gestión escolar en una escuela de educación primaria, para el logro de la calidad es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se consideró acertada la hipótesis planteada en la investigación.

En España, Beresaluce (2008), en su tesis doctoral investiga sobre “La calidad como reto en las escuelas de educación infantil al inicio del siglo XXI. Las escuelas de Reggio Emilia, de Loris Malaguzzi, como modelo de seguir en la práctica educativa”, sustentado en la Universidad de Alicante, España. La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo y de nivel descriptivo; tuvo como muestra 10 escuelas de Reggio Emilia, a cargo de Loris Malaguzzi (Italia). La conclusión a la que arribara fue que bajo las coordenadas de la autonomía y una organización flexible, se tiene la posibilidad de mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, a pesar de las ventajas de la actualización pedagógica, didáctica y



organizativa actual que se ha realizado en España, lo que realmente se necesita es un cambio de mentalidad educativa entre los docentes.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Miramira (2010), en su tesis de maestría, investiga sobre “La gestión educativa y su relación con la calidad educativa, en las instituciones de la Red N° 08 – San Juan de Lurigancho”, sustentada en la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal. La investigación fue de diseño experimental y tuvo como muestra a 116 docentes de 6 instituciones educativas. La conclusión más resaltante fue de que se puede recoger que un total del 57,76% de docentes manifestaba que la gestión desarrollada por los directivos era regular y por tanto influía en el nivel de la calidad educativa que se mostraba como regular en las Instituciones Educativas estudiadas. Así mismo, resalta que la gestión influye de modo significativo en la calidad educativa; porque la gestión y la calidad educativa se asocian de manera significativa, tal como se evidencia en los resultados de las encuestas aplicadas en las diversas instituciones educativas en estudio.

Sorados (2010), en su tesis de maestría, investiga sobre la “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima. La investigación implementada fue de diseño no experimental, de nivel descriptivo – correlacional, y tuvo como muestra 5 Instituciones Educativas de la UGEL 03 – Lima. La conclusión evidenciada fue que existe correlación conjunta entre liderazgo y calidad educativa en un 0.949 %. Y la dimensión que más influye en la calidad de parte de la gestión educativa, es el pedagógico por presentar una correlación parcial de 0.937 y la que menos influye es la institucional por presentar una correlación parcial de 0.46%.

Anglas (2007), en su tesis de maestría, estudia sobre “Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima”, sustentada en la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El estudio fue de enfoque cualitativo de corte etnográfico, a partir del caso presentado en un Colegio de Fe y Alegría. Entre los hallazgos más significativos encontrados en la investigación consideró que el efecto que puede tener la existencia de un proyecto educativo y social bien definido en la identificación y compromiso de los maestros para su realización. Del mismo

modo el rol que cumple la mística como elemento movilizador del quehacer educativo vinculado al quehacer religioso, encontrando un sentido de trascendencia a la labor de la escuela. Sin embargo, lo más significativo es el acompañamiento que brinda los directivos de la escuela y en especial de la directora que es reconocida y valorada por los diferentes actores sociales, permitiendo el funcionamiento de esta y el logro de su misión.

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

#### **1.3.1. Competencia administrativa del director**

Rensis Likert, (citado en Chiavenato, 2002), considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones; y al contrario, en el conjunto de las instituciones educativas la administración nunca es igual en todas y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de cada institución educativa.

Desde la perspectiva práctica como directivo en instituciones educativas de educación básica regular se considera que: La competencia de administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control

Para Chiavenato (2005), en *Innovaciones de la Administración*, define la competencia de administración como “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (p, 334). Como puede apreciarse el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

En consecuencia, se concluye que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano) En la práctica la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y controlar

### **Fundamentos teóricos de la competencia administrativa del director**

En el sistema educativo, el ser humano, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, descubre que requeriría el mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, lo lograría con más imperfecciones. Esto se puede apreciar, dentro de la industria moderna, al observar la casi milagrosa capacidad del trabajo humano en serie, pues al conseguir la unión de varios miles de personas debidamente organizadas y dirigidas, alcanzan a producir no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir, sino un número mucho mayor.

Precisamente el lograr que ese grupo de personas estén bien organizadas para mejorar su producción origina el fenómeno administrativo, pues éste se da donde quiera que existe un organismo social con la necesidad de obtener una coordinación sistemática de sus procesos para alcanzar un fin común.

Por ello, a decir de Reyes (2005), se puede definir a la administración como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa (p. 58), Asimismo, Carrascal (2003), sostiene que es imprescindible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador"; pero desde el momento en que delega a otros determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, comienza a recibir el nombre de administrador. (p. 90).

En consecuencia, al hablar de la competencia administrativa los Administradores son encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar cada proceso efectuado en la empresa, con el fin de llevarla por el camino acertado a la consecución de objetivos propuestos.

Concordando con Jerez (2007), a principios del siglo XX, la forma de incorporar y administrar al personal se basaba solamente en la eficacia que tengan

las personas en su puesto de trabajo. Por ejemplo: cuando un aprendiz se incorporaba a una organización ayudaba en las tareas más sencillas y, a medida que progresaba, iba abordando tareas más complejas hasta incluso obtener ascensos. (p. 176).

En ese sentido, cuando Jerez (2007), sostiene que los estudios relacionados con la organización científica del trabajo y el análisis de las tareas, se comprobaba la capacidad del trabajador para llevar a cabo una tarea asignada. La realización de determinados ejercicios que pusieran en evidencia los conocimientos del trabajador para garantizar el correcto desempeño se convirtió en un procedimiento habitual. Aquí se desarrolló el análisis de tiempos y movimientos utilizados por las personas en la ejecución de sus labores.

#### **Desde la perspectiva educativa,**

Jiménez (2005), indica que los postulantes de las relaciones humanas pusieron en evidencia que una buena ejecución ante una prueba concreta, en un momento determinado, no garantizaba el éxito de la persona en el puesto, pues los factores sociales no eran tomados en cuenta. (p. 574).

Así comenzaron a realizarse pruebas psicométricas que medían aspectos como la sociabilidad, la capacidad de trabajo, la extroversión o la inteligencia general. Se pretendía hacer una previsión, desde el momento de la selección, sobre los resultados que obtendría el trabajador en su puesto de responsabilidad.

#### **Tecnológicamente desde el punto de vista sistémico,**

Para Heran (2004), la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (p. 143).

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Heran

(2004), manifiesta que: “Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores” (p. 133) sin embargo para Bonilla (2008), Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. (p. 127).

En base a lo anterior se precisa que este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de la persona que ocupa el cargo, y buscar que lo ejecuten de la mejor forma.

Existen diferentes conceptos sobre competencias elaborados por varios autores, por mencionar algunos se presentan los siguientes: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer 2009, p. 41)

Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente es situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Boyer, 2001, p. 32)

Competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Reyna, 2003, p. 154).

Con base a estas y otras definiciones, se concluye considerar a las competencias administrativas como los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales. Todo esto con el objetivo de conocer a la gente y potenciar

sus capacidades, no solo profesionales, sino humanas, como medio imprescindible para el desarrollo educativo.

En ese respecto Boyer (2001), acota que:

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen las competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización (p. 75).

En ese sentido para el sistema educativo relacionado con el actuar de los directores de las Instituciones educativas, una de las aportaciones del enfoque por competencias es que se considera un buen predictor de comportamiento futuro de las personas en la organización, pues indaga comportamientos que se han dado en situaciones similares en el pasado y que es muy probable que se vuelvan a producir o que puedan aprenderse y desarrollarse por el individuo.

A decir de Spencer (2009), las competencias van más allá de la parte técnica, se diferencian por encontrar los atributos y motivaciones que distinguen a unos de otros, pues parten del hecho visible de que personal con similar perfil presentan muy diferentes actuaciones, sin descartar sentimientos propios a circunstancias específicas, según los cuales cada persona es diferente y única a la vez.

Por todo esto, la gestión por competencias focaliza su acción en la identificación, medición y desarrollo de las características humanas en combinación con los conocimientos de trabajo requeridos para desempeñar efectivamente una labor. Es decir, hace más objetivos los procesos, haciendo a un lado los posibles sesgos discriminatorios como raza, edad, género, cultura, etc. Lo descrito se basa en la teoría de gestión por competencias visualizadas desde el plano educativo.

## **Características de la competencia administrativa**

De manera global y convencional, la administración es el proceso de planificar dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como también asegurar la correcta utilización de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

Por ello al hablar de las características administrativas de los directivos de las instituciones educativas de educación básica se entiende por proceso una forma sistemática de realizar las cosas.

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos. (Alles, 2003, p. 41).

En tal sentido, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., como menciona “de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Ibáñez, 2005, p. 47).

Por ello, desde el punto de vista teórico las características de las competencias administrativas de los directivos se componen de los siguientes enunciados:

**Conocimientos:** información que adquieren los directivos a través de educación formal. Ejemplos: Manejo de recursos financieros, gestión pedagógica, administrativa, planificación entre otros aspectos.

**Destrezas:** Grado de dominio que tiene un director en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplos: operación de gestión de instrumentos, fomento de convenios, transito de la captación de estudiantes, etc.

Aptitudes o Capacidades. Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea. Ejemplos: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.

Rasgos de Personalidad: Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación. Ejemplos: estabilidad emocional, extraversión, socialización, etc.

Motivos: Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplos: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto, etc.

Actitudes: Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplos: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país, etc.

Valores: Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas situaciones y eventos, y que guían la conducta ética. Ejemplos: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc.

Spencer (2009), agrupan a los enunciados anteriores dentro de 5 componentes llamados "Tipos de Competencias Características":

Motivación. Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información

Concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona

Conocimientos. La información que una persona posee sobre áreas específicas

Sin embargo otra descripción se acerca a las características del personal directivo en el contexto peruano.



- a. No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal del trabajador.
- b. Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- c. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los trabajadores de ellas prestan un servicio a cambio no sólo de remuneración económica y efectiva, sino de una estabilidad emocional.
- d. El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- e. Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. (Ibáñez, 2005, p. 47).

Finalmente, las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, las cuales son fáciles de modificar con entrenamiento y capacitación. Las competencias de gestión (concepto de uno mismo, características y motivaciones) están más escondidas, más adentro de la personalidad, demanda más tino y mejores estrategias para modificarlas y/o desarrollarlas.

## **Dimensiones de la competencia administrativa**

### **Dimensión Planificación**

Una de las características de la planificación en las instituciones educativas es el planeamiento de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los

requerimientos de recursos humanos, con el fin de asegurar el número requerido de directores, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

La Planificación Implica que los directores piensen con anticipación en las metas y las acciones, y que base sus actos en algún plan, lógica y no en corazonadas. Los planes que se realizan presentan los objetivos de la Institución educativa y así mismo establecen los procedimientos más adecuados para alcanzar dichos objetivos. (Spencer, 2009, p. 321)

Considerando las características de las instituciones educativas, entre los pasos para planificar citamos:

1. Elegir las metas de la organización
2. Establecer metas para cada una de las subunidades de la organización
3. Establecer programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Werther (2006), desde el aspecto organizacional define la planificación como “el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente” (p. 32).

Por la misma razón que la planificación educativa es importante, también lo es la planificación de los recursos humanos. La utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar, una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planificación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y acciones.

Sovero (2007), dice que planificar “Es anticipar actividades teniendo en cuenta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y personales disponibles y el fin que se persigue”. (p. 87).

Planificar significa que quienes dirigen una institución, estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, además de los recursos con que cuentan ya sean materiales o potencial humano disponible y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los

objetivos de la institución educativa y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Al respecto Salazar (2005), manifiesta que:

La planificación por ejemplo es la base para una buena gestión administrativa además de ser un proceso exigente, requiere reflexión, conocimiento, estimaciones, es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, de mirar hacia delante; esto acompañado del talento humano que viene a ser un factor importante y fundamental en este cambio” (p. 31).

En ambas definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

La UNESCO, (2004), reconoce las siguientes etapas de la Planeación Educativa:

1. Diagnóstico: Es el análisis pasado y presente de la realidad educativa para identificar sus problemas o carencias, sus posibilidades de resolver los problemas y las propuestas de alternativas de solución.
2. Formulación: Es la etapa por la que se procede a definir los objetivos educativos, fijar metas educativas, programar actividades y proyectos educativos y establecer las responsabilidades y los plazos.
3. Aprobación: Etapa en la que la autoridad educativa asume un compromiso con el contenido del plan que aprueba. Es un acto técnico administrativo no protocolar.
4. Ejecución: Es la etapa en la que se pone en marcha las instancias administrativas educativas y se aplican los sistemas técnico- administrativos para lograr los propósitos educativos.

5. Evaluación y control: Etapa en la que se realiza un análisis crítico para obtener un oportuno conocimiento del grado de cumplimiento entre lo programado y lo ejecutado, detectar las desviaciones ocurridas y las causas que las originan.

La planificación se entiende como el proceso de plantearse un objetivo y proveerse de los medios para alcanzarlo. En este sentido, pocas actividades humanas son ajenas a la planificación, y así, ésta se convierte en un espacio para el desarrollo de la racionalidad y la libertad de los seres humanos.

### **Dimensión Organización**

En concordancia con Muñoz (2004), lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones, que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son; contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación.

En la organización escolar, el perfil del director de la escuela el cuál es básico en la gestión deberá incluir; creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo.

Al respecto Muñoz (2004), considera que el director debe buscar mejorar el trabajo del equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas. Si al buen ejercicio de liderazgo del director se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de renovación en el ejercicio profesional de sus compañeros de trabajo. (p. 176)

El director debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una formulación constante. Todo esto enfocado a la eficacia que es la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos con un coto mínimo de los resultados logrados.

Para Hinostroza (2003), el gerente o director de un centro educativo ocupa un lugar de suma importancia para la creación de una verdadera comunidad de enseñanza ya que este interviene de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos. Es una persona clave en el desarrollo de un centro educativo por lo que debe crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución que dirige, es por todo esto que el gerente o director de un centro educativo debe exhibir unas habilidades desempeñar unos roles y tener un perfil que le permita desempeñar tan importante función. (p. 54)

En resumen, organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Los directores deberán, adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

### **Dimensión Dirección**

La Gestión Administrativa en el sistema educativo se desarrolla a través de la planeación, institución educativa, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios.

Para Hinostroza (2003), dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Los directores dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a su mejor esfuerzo (p. 476)

El Perfil de un Director de una Institución Educativa, podría ser de vital importancia en la gestión administrativa, por ejemplo:

En La Gestión Institucional

Ser líder y dinamizador del proceso educativo.

Asesor y orientador.

Creativo, justo, veraz, respetuoso, disciplinado, leal y decidido.

Organizado y comprometido.

Comprensivo, democrático e innovador.

Solidario y consecuente.

Proactivo, asertivo y desarrollar una labor holística.

Demostrar una actitud de simpatía.

Ser optimista y perseverante.

Tener un alto espíritu de responsabilidad e identidad nacional.

Poseer un pensamiento analítico, crítico y creativo.

Conocedor del manejo eficiente de la tecnología educativa.

Identificarse con su institución educativa.

Demostrar una actitud cristiana basada en una educación en valores, dispuesta a una labor de servicio en un clima de igualdad, justicia y paz.

### **En la Gestión Pedagógica**

Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular de la Institución educativa.

Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.

Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.

Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

### **En la Gestión Administrativa**

Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a la Institución Educativa.

Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.

Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

La estructura orgánica en las instituciones educativas es la siguiente: Órgano de Dirección: dirección y subdirección, Consejo Educativo Institucional, CONEI, Órgano Técnico Pedagógico: Sub Director de Primaria y Personal Docente. Órgano de apoyo: Psicóloga, secretaria, bibliotecaria, personal de servicio. Comités de aula.

### **Dimensión Control**

El Director debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. El control entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño
2. Medir los resultados presentes
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas
4. Tomar medidas correctivas cuando se presentan desviaciones

La administración del plan se refiere a la coordinación, accesoria y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se puede apreciar multitud de planes excelentes, si continuidad, o sencillamente distorsionadas las acciones de la organización de la realidad. (Werther, 2006, p. 89)

El control deberá estar caracterizado por su economía, con un costo que no deberá de superar el beneficio que pretenda controlar, con una operatividad caracterizada por una sencillez en la administración del mismo y la significatividad, que es cuando el control debe aplicarse a actividades significativas e importantes, no a cuestiones sin trascendencia

Los directores tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon.

### **Determinación de la competencia administrativa**

De una forma figurativa se puede decir que la gestión administrativa de una institución educativa presenta ciertos signos vitales, es decir, factores claves de éxito los cuales indican si la gestión administrativa, está dando los resultados

esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que la aparte de los objetivos establecidos. Se podrían considerar entonces como signos vitales de la gestión cuatro factores que son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Alvarado (2005), menciona que: se entiende por eficacia a la capacidad de lograr metas y objetivos establecidos, tras la realización de una acción, vale decir, en qué medida la institución educativa como un todo, está cumpliendo con sus objetivos de tal forma que exista satisfacción por parte del personal trabajador, así como de los demás actores educativos” (p. 33).

La eficiencia en cambio, se refiere a la correcta utilización de los recursos disponibles, se trata del logro de metas y objetivos con la menor cantidad de recursos o con la mínima inversión.

La efectividad, es la capacidad de lograr el máximo de los resultados al mínimo costo lo que en resumen viene a ser el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia lo que arroja como resultado la mayor satisfacción del de todos los que forman parte de la institución.

La productividad, es la influencia de la producción y los insumos utilizados en dicha producción. En la parte educativa se refiere a las metas y los logros obtenidos, gracias a todos los recursos, medios y estrategias, que se han utilizado para alcanzarlos. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de los recursos que se obtienen los rendimientos que la institución dispondrá bien.

Estos cuatro factores o indicadores servirán para medir la gestión administrativa, los cuales deben estar íntimamente relacionados. La eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad se miden a través de indicadores de gestión.

Hablar de estos cuatro factores respecto a la Institución Educativa se podría decir que existe un cumplimiento parcialmente aceptable, existiendo brechas entre la realidad y lo que debería de ser una verdadera gestión administrativa puesto que



los resultados en estos últimos años en cuanto a la demanda y algunas deserciones del alumnado es preocupante, los conflictos laborales que se dan con mucha frecuencia, el rompimiento de relaciones humanas entre trabajadores, el mantenimiento adecuado en la infraestructura, la falta de planificación y institución educativa, entre otros, demuestran que algunos directores y Padres de Familia no están satisfechos con la gestión que se realiza, ni con el resultado de las acciones realizadas, evidenciando así la carencia de objetivos y metas precisas, con un enfoque pobre de una real visión y misión integral.

### **1.3.2. La calidad del servicio educativo**

La definición de la calidad ha cambiado a lo largo de la historia; por tal motivo no existe un concepto único de calidad, tal como se indica:

En un análisis minucioso de la literatura disponible en Cuba, y en otros diez países latinoamericanos, acerca del tratamiento dado al concepto de calidad de la educación, nos lleva a la conclusión de que, en general, existen tres tendencias claramente diferenciadas al abordar la calidad: una procura discutirlo y definirlo en forma constitutiva o conceptual; es decir, definirlo teóricamente. La segunda trata de definirlo operacionalmente, por medio de un conjunto de indicadores; y la tercera elude definirlo. (Valdés, 2008, pp. 71 -72).

Hecho que también se evidencia en la literatura educativa de nuestro país y en el lenguaje de los especialistas en el tema de la calidad. También es claro que la responsabilidad de mejorar la calidad de la educación no es una tarea exclusiva de las Instituciones Educativas. Se requiere del trabajo articulado de las diversas instancias de gestión educativa del estado y de la contribución de la sociedad civil, para brindar el soporte que las Instituciones Educativas requieren para fortalecerse.

Por tal motivo la descripción del marco teórico de la calidad del servicio educativo, por su complejidad y su carácter dinámico se ha tratado de resumir en la figura 3; con un fin didáctico y por su propuesta significativa.

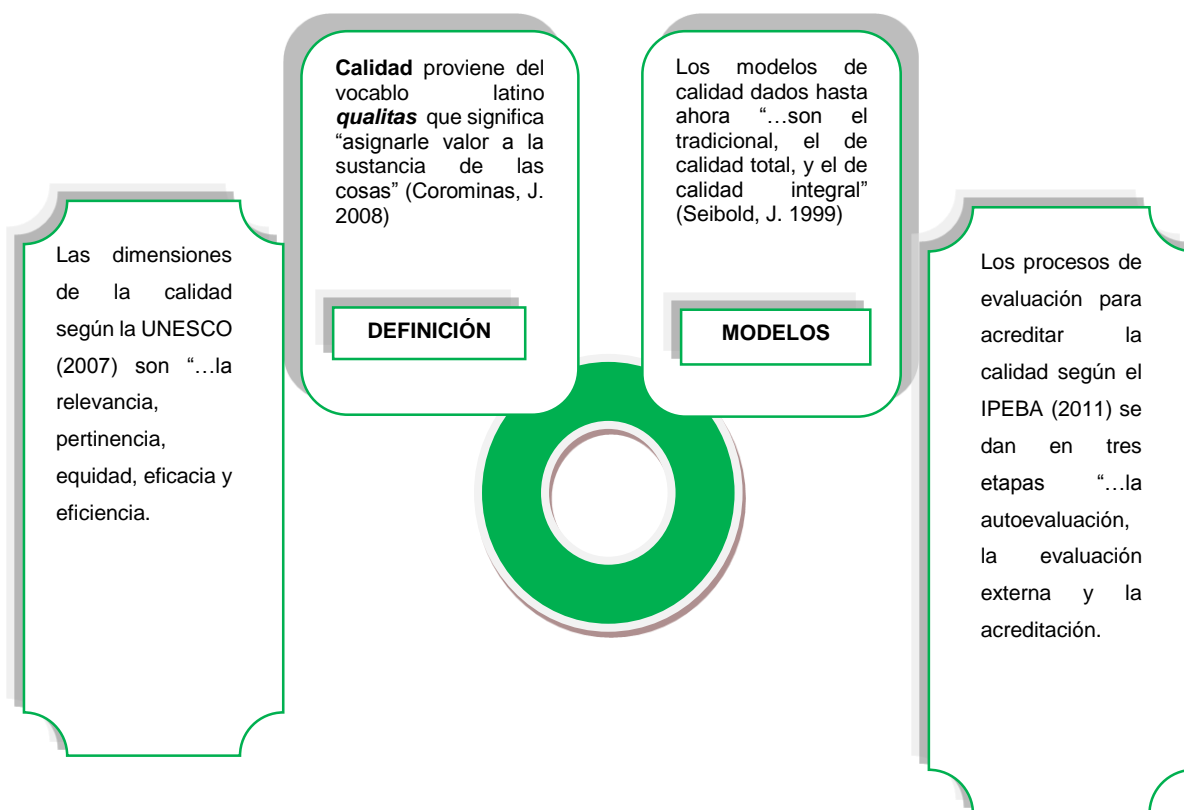


Figura 1. Resumen del marco teórico de la calidad educativa

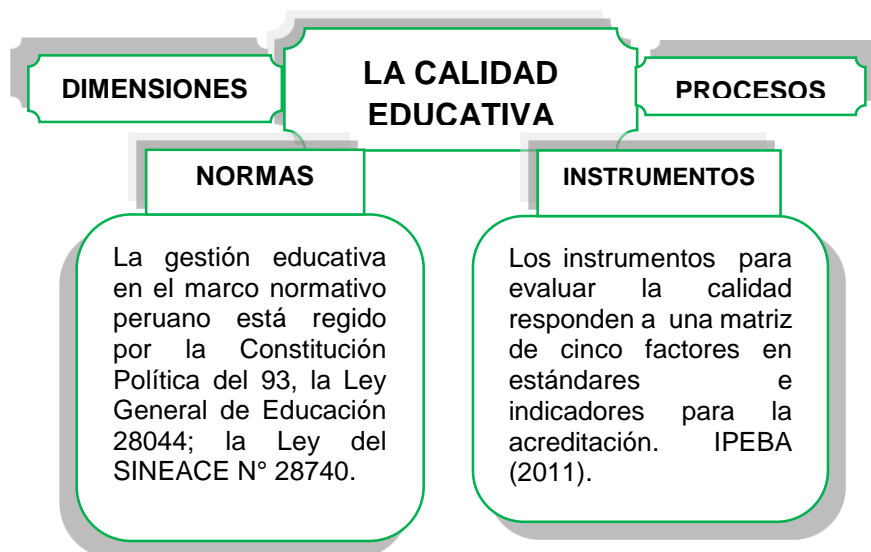


Figura 2: La calidad educativa - IPEBA

**Definición**

Existe distintas maneras de concebir la calidad y tratar de definirla data desde la época de los Griegos hasta la actualidad. En tal sentido San Isidoro de Sevilla (560

- 636 d. C) en su libro *Etymologiarum Libri II*, nos cuenta que el filósofo griego Aristóteles (385 – 322 a. C), definía las definiciones de las cosas en diez partes, y la cualidad que se entendía como calidad era la tercer categoría de los seres vivientes tal como se recoge en la siguiente cita “para Aristóteles las categorías de las especies eran diez; sustancia, cantidad, cualidad, relación, estado, lugar, tiempo, hábitat, acción y pasión”.

Por tal motivo, Corominas (2008), remarcará en su diccionario etimológico que el término calidad tiene su origen en la Grecia antigua, dentro de un ambiente filosófico, creado por el gran sabio y maestro Platón, para indicar a la clase de objeto, y que Cicerón introdujo el término calidad en el mundo romano, para indica una propiedad de las cosas.

La palabra cualidad proviene del latín *qualitas* y es equivalente al (poiotés) griego. La palabra (poiotés) fue inventada por el filósofo griego Platón (427 -347 a. C), el cual usaba (poios) para referirse qué clase de objeto es. Y la dejó escrita en su libro *Teeteto*. Sin embargo, fue Cicerón quien la tradujo al latín como *qualitas* en su libro *Académica*, tal como indica “...he dado el nombre de las “cualidades” a las cosas que los Griegos llaman poiotetes, incluso entre los Griegos no es una palabra de uso ordinario, sino que era usada por filósofos”

De esto se concluye, que la calidad se diferencia de la sustancia del objeto o del ser viviente en su esencia. Porque la sustancia de un objeto hace referencia directa a lo que es; al componente esencial de la materia o del ser vivo; en cambio la calidad conocida como cualidad; consiste en la manera de asignarle valor a la sustancia de una cosa o ser vivo.

En consecuencia, la calidad consiste en asignarle valor significativo al proceso de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con criterios, estándares e indicadores.

Y como aquello que se considera como “valor” puede ser arbitrario siempre dependerá del sujeto que valora las cosas. Por tanto, el valor cualitativo de un objeto dependerá del sujeto que le asigna un valor positivo o negativo de acuerdo

a su criterio, aunque la sustancia del objeto permanezca muy independiente del juicio emitido por el sujeto.

Y dado que el juicio de valor al trabajo realizado en el campo educativo dependerá del criterio de juicio del sujeto que juzga; la calidad de la educación en sus diversas instancias; dependerá de la preparación del sujeto, del tipo de estándar que utilice y sobre todo del tipo de experiencia que posea el sujeto que evalúa la educación.

### **Los modelos de calidad**

Utilizamos el término modelo porque quisiéramos resaltar que muchos programas de calidad que se empezaron a utilizar con bastante éxito en la industria Japonesa a inicios del siglo XX, luego en Norteamérica y posteriormente en Europa y en el mundo entero; se empezaron a introducirlo en el campo educativo.

Por un lado, algunos educadores del siglo XX pensaron que la educación se devaluaría al plantearse solo como un proceso meramente económico, en términos de eficiencia, y que perdería la educación los grandes valores que conlleva el proceso educativo. Otros se encontraron con ideas muy atractivas para realizar varios cambios en la educación y vieron como posibilidad alternativa introducir los programas de calidad industrial en la educación. Como una especie de seguir una pauta en la educación, modelo a ser imitado, reproducido y copiado por todos.

En tal sentido, el término calidad ha sufrido modificaciones y ha evolucionado en cuanto a su significado, pasando desde un enfoque tradicional, al de calidad total y por último a asumir un sentido más integral, tal como propone la UNESCO (Seibold, 2000).

### **El concepto tradicional de calidad**

Seibold (2000), describe que a partir de la segunda guerra mundial se produce en los países desarrollados, que tenían asegurada una buena infraestructura educativa, un movimiento para impulsar una mejora cualitativa de la educación, considerando los nuevos desafíos de la sociedad.

A un inicio el espíritu del reformismo pedagógico de los países desarrollados buscó la calidad educativa, como simples modificaciones de planes de estudio y de las prácticas pedagógicas a fin de encontrar mejoras en los resultados.

El concepto de calidad educativa estaba vinculado a un Sistema Nacional de Evaluación, a fin de controlar la eficacia y la eficiencia del proceso educativo del país.

### **La calidad total**

El concepto de calidad que había surgido en el mundo empresarial de Japón, aparejado al concepto: justo a tiempo; y que luego pasaría a los Estados Unidos; y más tarde a Europa y América del Sur; evolucionaría en el mundo empresarial al de Calidad Total en América del Norte, con el objetivo de obtener un producto de Calidad Total, capaz de posesionarse en cualquier mercado del mundo.

En los años 1990 los criterios de la Calidad Total, que son “satisfacción del cliente”, “mejora continua en la producción”, “participación en los procesos” e “interrelación en la gestión productora”; serían introducidas en el ámbito educativo de habla hispana, gracias al trabajo de López (1994), quien publicó artículos en la revista Organización y Gestión Educativa de España, y que el tercer número de la revista del año 1995, le dedicaría todos sus artículos completos al tema.

En el campo educativo bajo el concepto de calidad total se busca la satisfacción del cliente (educando, padre de familia, estado, sociedad, etc); mejora continua (de la infraestructura, proyectos educativos, recursos didácticos, gestión pedagógica, etc); participación (de los estudiantes, padres, docentes, administrativos, instancias de gestión, empresas, etc.); interrelación (entre las instituciones educativas de otros países, docentes, directivos, estudiantes, etc).

En el caso del Perú, esta propuesta de calidad total se ensaya en las Instituciones Educativas privadas del más alto nivel económico; seguido de las instituciones educativas privadas de la clase media; pero que el Ministerio de Educación no lo ha promovido como sistema dentro de la Educación Básica Regular estatal.

## **La calidad integral**

Este modelo de calidad empieza a ser promovida por la UNESCO a finales de los años 1990, a través del Informe Delors (1997), el acuerdo del Plan Nacional de Educación para Todos; en el Foro Mundial de Educación celebrado en Dakar (Senegal) 2002, y donde se establece las Metas de Desarrollo del Milenio; en el cual 190 países miembros de las Naciones Unidas, buscan promover una educación de calidad integral de acuerdo a los cinco principios establecidos por la UNESCO: relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia.

Por tanto, la promoción de buscar una educación de calidad integral se realiza desde la UNESCO, el cual apoya los pilares de la calidad dentro la relevancia (aprendizajes básicos y significativos); pertinencia (flexible y adaptable a las necesidades de las personas); equidad (de igualdad y diferenciación en el acceso, procesos y resultados); eficaz (capaz de lograr los objetivos educativos) y de eficiencia (asignación y uso oportuno de recursos para lograr los objetivos educativos).

Ahora bien, cabe señalar que estos modelos de calidad surgen y buscan mejorar las limitaciones de los diferentes paradigmas que se han dado anteriormente de acuerdo con las exigencias del entorno social; buscando representar ser un avance con respecto al anterior.

En el caso del Perú, en este contexto educativo que observamos, se está buscando implementar una modelo de calidad integral, aunque no de un modo claro y seguido de una buena corriente informativa.

## **La calidad en el marco normativo**

En el marco normativo que regula la calidad educativa se encuentra fundamentada en la Constitución Política del Perú (1993); la Ley General de Educación N° 28044, la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Ley SINEACE, 28740) y el Decreto Supremo N° 018 – 2007 – ED.

La Constitución Política del Perú en su artículo 16, establece que “el estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudio (...) y supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación”.

El artículo de la Constitución en términos generales establece que es política del estado la educación, formular sus lineamientos y velar por la calidad.

En la Ley General de Educación 28044, en su artículo 13 se indica que “la calidad es el nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”.

La Ley establece que la calidad es el nivel óptimo de formación que debiera alcanzar una persona; aunque no especifica el nivel educativo, y sostiene que dicho nivel solo se logra después de la educación básica y superior del sistema educativo.

La Ley del SINEACE N° 28740 en su artículo 21 establece que “el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Básica – IPEBA, es el órgano operador encargado de definir los estándares de medición internos e indicadores para garantiza en las instituciones educativa los niveles aceptables de calidad educativa”

El Reglamento de la Ley N° 28740, en su artículo 32, indica que “los objetivos de la Dirección de Evaluación y Acreditación del IPEBA; son (a) contribuir al mejoramiento de la calidad en las modalidades y niveles de la educación básica y (b) fomentar una cultura evaluativa”.

Sin embargo el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Básica (IPEBA, 2011); ha establecido el modelo de acreditación de la calidad de la gestión educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.

### **Las dimensiones de la calidad**

Desde la perspectiva de la “la calidad de la educación –en tanto derecho humano fundamental de todas las personas- ha de reunir las dimensiones de relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia”. (UNESCO, 2007)

Teniendo en cuenta que las dimensiones de la calidad educativa según la UNESCO (2007), son cinco y buscan medir objetivamente la educación, asignándole un valor, cabe señalar que en presente estudio se tomará dichas dimensiones para medir la calidad del servicio en la Institución Educativa

### **La relevancia.**

Corominas (2008), nos indica que el término relevancia tiene su origen en el vocablo latino *relevare* y que significa alzar, levantar, alentar y valorizar. Y lo que siempre se busca valorizar es aquello que se muestra como significativo, importante, destacado, sobresaliente y útil.

También cabe señalar que la relevancia hace referencia al qué y al para qué de un objeto. En el caso educativo el qué estaría referido a la esencia de la educación y el para qué a la finalidad de la educación.

En tal sentido, la UNESCO (2007), ha establecido que dentro de la dimensión de la relevancia se deben de tener en cuenta los siguientes indicadores: aprender a vivir juntos; aprender a conocer; aprender a hacer y aprender a ser; por su planteamiento holístico y capaz de ser aplicado toda la realidad de Latinoamérica.

De este modo el juicio respecto a la relevancia de la educación deberá estar referido a la educación que se imparte en las Instituciones Educativas y si se está cumpliendo los objetivos, metas y fines trazados en la Ley General de Educación 28044.

Por ser la finalidad de la educación peruana básica regular la convivencia democrática; en el presente estudio se buscará recoger información relacionada con el indicador: aprender a vivir juntos.

### **La pertinencia.**

El término pertinencia proviene del latín *pertinere* y que significa pertenecer. Se trata de un adjetivo que hace mención a aquello que es conveniente y oportuno para la educación. Corominas (2008).



Cabe resaltar que el verbo pertenecer en el castellano hace referencia al hecho de formar parte de una institución o entidad. En tal sentido; en la educación solo se busca recabar información de todos aquellos miembros que forman parte del sistema de la Educación Básica Regular.

La UNESCO (2007), consciente de la realidad de los países de Latinoamérica para recoger información con relación a esta dimensión ha planteado los siguientes indicadores: las orientaciones del respeto, la valoración de la diversidad y participación de todos; la flexibilidad del sistema y mecanismo de adaptabilidad.

Por responder el indicador de la valoración de la diversidad y participación a la realidad educativa de la Institución Carlos Gutiérrez Merino de Ancón; y a la realidad de la educación estatal en el nivel Básico Regular.

### **La equidad.**

La palabra equidad proviene del latín *aequitas* de *aequus*; que significa igual. (Corominas, 2008). Se utiliza para mencionar las nociones de justicia e igualdad social con valoración de la individualidad. Así como a la equidad de género, entre el varón y la mujer en el uso y control de los bienes y servicios en la sociedad.

Para medir esta dimensión, la UNESCO (2007); busca recoger información con relación a los siguientes indicadores: género, área de residencia urbana o rural; pertenencia étnica, niveles de ingreso; y condición de pobreza.

Por estar en correspondencia con la realidad de la Educación Básica Regular y la promoción de la igualdad de género dentro de la educación en sus diversos niveles del País; el indicador que se pretende medir en el presente estudio es el de género.

### **La eficacia.**

Según Corominas (2008), la palabra eficacia proviene del latín *efficax* el cual deriva del verbo latino *efficere*; y que hace referencia al poder de producir el efecto

deseado. La eficacia hace referencia a lograr los más grandes efectos; y se mide en términos del efecto final de satisfacción.

La eficacia se pregunta por la medida y proporción en que son logrados los objetivos de la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derechos; es decir; respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes entre los estudiantes.

Los indicadores establecidos por la UNESCO (2007), para recoger información en esta dimensión son: acceso y conclusión de los estudiantes en la educación; logros académicos de los estudiantes; los niveles de analfabetismo; y si los docentes cuentan con los requisitos mínimos de certificación en el país.

Por ser una realidad de trascendental importancia en la Educación Básica Regular en el presente estudio se va a buscar recabar información con relación al indicador de logros académicos de los estudiantes.

### **La eficiencia.**

El término eficiencia proviene del latín *efficientia* el cual deriva del verbo latino *efficere*: acción, fuerza, virtud de producir. (Corominas, 2008).

La eficiencia se evidencia en gastar menos recursos para conseguir un efecto. La eficiencia se mide en términos de recursos de dinero, tiempo, esfuerzo, etc. Es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Capacidad para lograr un fin empleando los medios más adecuados.

Los indicadores que la UNESCO (2007) busca medir en la educación latinoamericana son: el acceso y cobertura oportuna, la relación entre el número de grados aprobados y el número de años cursados, la relación entre atraso escolar y conclusión; y el desperdicio de recursos financieros asociados con la repetición.

Por ser una exigencia del Proyecto Educativo Nacional 2006 -2021; el mejoramiento de la calidad educativa de la Educación Básica Regular del País, el indicador que se pretende medir en el presente estudio es el de la cobertura

oportuna con los recursos en la Institución Educativa Carlos Gutiérrez Merino del distrito de Ancón.

### **Los procesos para la acreditación de la calidad**

El proceso de acreditación según la Ley N° 28740 del SINEACE; tal como indica en su artículo 21; “está a cargo del IPEBA y es el órgano operador encargado de definir los estándares de medición internos e indicadores para garantizar en las instituciones educativas la calidad de la Educación Básica”.

El Instituto Peruano de Evaluación de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de la Educación Básica – IPEBA; evalúa la gestión educativa; es decir la capacidad que tiene la Institución Educativa para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

En el texto publicado por el IPEBA bajo el título Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular (2011), plantea que:

La acreditación es tradicionalmente equiparada al reconocimiento público y temporal a una IE que cumple con determinadas expectativas de calidad educativa. Sin embargo, la acreditación debe entenderse como un proceso de mejora continua que se logra mediante un proceso que comprende tres etapas. (p.8).

### **La autoevaluación**

La autoevaluación es realizada en la propia Institución Educativa, con la finalidad de reflexionar sobre los aspectos que facilitan y dificultan sostener la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje, y sobre la coherencia y alcanzar la eficacia en la gestión para asegurar dicha mejora.

La autoevaluación no es autorreferencial, se orienta por el modelo establecido, que facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de

la Institución Educativa, para tomar decisiones de mejora. Los referentes internacionales indican que esta etapa de implementación inicial puede durar entre seis y doce meses, siendo menor el tiempo de aplicación, a medida que el proceso se institucionaliza como práctica sistemática en la Institución Educativa.

Esta etapa culmina en el plan de mejora que consiste en la planificación de acciones que surjan como propuestas, a partir del análisis de las causas de las principales situaciones encontradas. El proceso de autoevaluación seguido, los resultados, el plan de mejora elaborado y las lecciones aprendidas sobre el proceso, se consolidan en un informe de autoevaluación que servirá de insumo para el proceso de evaluación externa.

### **La evaluación externa**

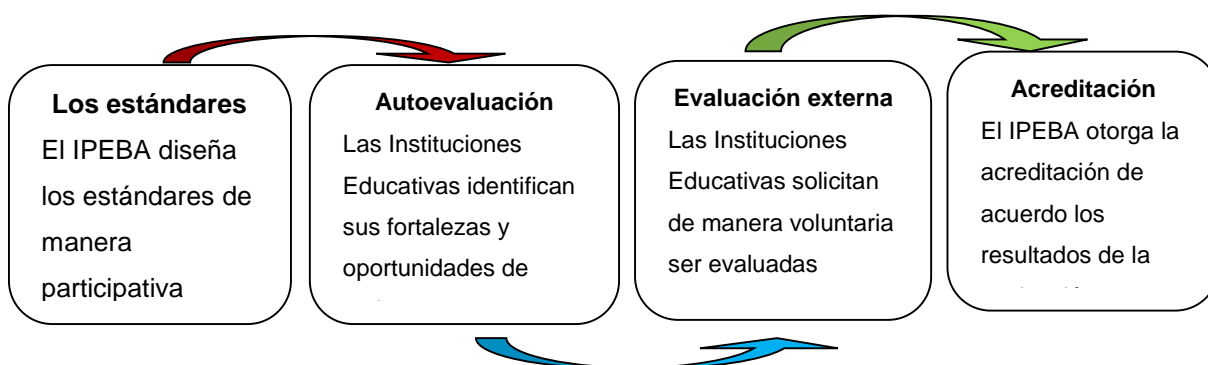
La segunda etapa es la evaluación externa, la realiza una entidad evaluadora que cuenta con autorización del IPEBA, por lo que figura en el Registro de entidades evaluadoras con fines de acreditación. La evaluación externa se realiza en base al modelo de acreditación de la calidad de la gestión educativa, al informe de autoevaluación de la Institución Educativa y la información recogida durante el proceso de evaluación.

La evaluación externa es solicitada por la Institución Educativa, aporta una mirada objetiva, ofreciendo recomendaciones al proceso realizado brindando retroinformación sobre fortalezas, buenas prácticas y retos que deberá superar para fortalecer su capacidad de mejora continua del proceso de enseñanza - aprendizaje. La evaluación externa identifica las necesidades que tiene la Institución Educativa, señala el nivel de progreso alcanzado respecto a los estándares establecidos y presenta recomendaciones al IPEBA.

### **La acreditación**

La tercera etapa es la acreditación propiamente dicha. Se otorga a partir del informe de la entidad evaluadora. La vigencia de la acreditación es temporal, variará en función de cuan cerca se encuentra la Institución Educativa de contar con una gestión que permita la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. El

tiempo máximo de acreditación es de cinco años, luego de este periodo la Institución Educativa para renovar la acreditación, deberá implementar un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa en la perspectiva de mejora continua, como proceso dinámico.



*Figura 3. Los procesos de la evaluación para la acreditación – IPEBA*

En el caso peruano, la duración de las distintas etapas dependerá de las experiencias que se trabajen, de la voluntad política de los gobiernos regionales, de la diversidad geográfica, entre otros factores.

### **Los instrumentos para evaluar la calidad**

En realidad, los instrumentos para evaluar la calidad de la gestión educativa responden según el IPEBA a una estructura de factores, estándares e indicadores.

Se entiende por factor a la variable o grupo de variables relacionados a la gestión educativa de la institución, que incide en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos factores han sido identificados a partir del recojo de percepciones sobre calidad educativa realizada con distintos actores del país (estudiantes, docentes, directores y familias de la Instituciones Educativas públicas y privadas) y la revisión de estudios de factores asociados a logros de aprendizaje, investigación sobre efectividad escolar, modelos de evaluación de educación básica y experiencias exitosas de mejora de la calidad educativa en el país.

El estándar precisa las expectativas respecto a la gestión educativa esperada y los indicadores son acciones observables y susceptibles de ser medidas que permiten determinar el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos.

Estos tres componentes se encuentran relacionados entre sí: los estándares se elaboran en función de los factores y los indicadores se elaboran en función de los estándares.

La propuesta del IPEBA, para evaluar la calidad de la gestión educativa, en el texto publicado bajo el título Modelo de Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular (2011, p. 12-35), responde a 5 factores, 12 estándares y 43 indicadores; tal como se puede ilustrar en la siguiente tabla.

Tabla 1.

*Factores, estándares e indicadores para evaluar la calidad – IPEBA*

| FACTORES   | ESTÁNDARES | INDICADORES |
|--|------------|-------------|
| Factor 1: Dirección institucional                          | 3          | 9           |
| Factor 2: Soporte al desempeño docente                     | 3          | 15          |
| Factor 3: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad | 2          | 5           |
| Factor 4: Uso de la información                            | 2          | 6           |
| Factor 5: Infraestructura y recursos para el aprendizaje   | 2          | 8           |
| Total  | 12         | 43          |

### 1.3.3. Definición de términos básicos

**Control.** López (2009), manifiesta “Se realiza a través de un proceso de responsabilidad compartida en la que cada uno de los partes aplica las disposiciones normativas y operativas con la finalidad de verificar el correcto funcionamiento del sistema administrativo escolar” (p. 32).

**Dirección.** Sierra (1998) nos refiere que. “... la dirección pedagógica provoca la transformación del estado real del objeto al estado deseado, a partir del sistema de acciones entre maestros y alumnos para alcanzar los objetivos planteados...” (p. 43).

**Gestión.** Sánchez (1999) lo define:

El término gestión significa “acción de administrar”, por lo tanto la gestión pedagógica es una estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega la institución escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional

para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes. (p. 43).

**Planificación.** Camacho (2007) define planificación como “Proceso racional y organizado de formulación y definición de objetivos y prioridades que se formula en función de las demandas/necesidades sociales y del programa institucional” (p. 4).

**Relaciones Humanas:** Las relaciones humanas son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. (Pichón, 2005)

**Dirección:** Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria. (Segura, 2001).

**Organización:** Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo. Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades). (Muñoz, 2004).

**Planeación:** Es la acción y efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados. (Alvarado, 2005).

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Alvarado, 2005).

**Administración.** La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones

administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Pacheco, 2004).

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema general**

¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

Esp. 1 ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?

Esp. 2 ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?

Esp. 3 ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?

Esp. 4 ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?

Esp. 5 ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?

#### **1.5. Justificación**

#### **1.6. Hipótesis**

##### **1.6.1. Hipótesis general**

Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07



### **1.6.2. Hipótesis específicas**

HE1: Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

HE2: Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

HE3: Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

HE4: Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

HE5: Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

### **1.7.2. Objetivos específicos**

OE1: Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

OE2: Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

OE3: Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

OE4: Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

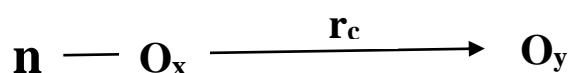
OE5: Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07

## **II. Método**

## 2.1 Diseño de investigación

De acuerdo con Hernández et. al. (2014, p. 149) la investigación desarrollada correspondió a un diseño no experimental pues se realizó “sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”; asimismo, fue transversal ya que se consideró “describir a las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado... como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et. al., 2014, p. 151). Por tanto, el diseño de la investigación fue no experimental transversal.

En el desarrollo de este diseño no experimental además de presentar las características de las **competencias administrativas de la gestión y de la calidad de servicio en las instituciones educativas** se buscó determinar la influencia de la gestión en la calidad, es decir se trató como un estudio causal, lo que correspondió a un nivel descriptivo-explicativo, el cual quedó representado por el siguiente diagrama:



Dónde:

- n : muestra de la investigación
- O<sub>x</sub> : observación de las competencias administrativas
- O<sub>y</sub> : observación de la variable calidad de servicio
- r<sub>c</sub> : relación causal

El estudio correspondió a una investigación básica, puesto que el objetivo llevaba a conocer la relación de influencia entre las variables, pues según Sierra (2001, p. 32) este tipo de estudios “tiene como finalidad el mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales y es básica porque es el fundamento de otra investigación”.

La investigación fue desarrollada cuantitativamente y que de acuerdo con Gómez (2006, p.121) el tratamiento de datos equivalió a medir, es decir asignar números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas; asimismo, se empleó el método hipotético deductivo, procediéndose a desarrollar los siguientes pasos en la investigación:

1° Identificación del problema de investigación: planteado en términos de influencia de la gestión sobre la calidad educativa.

2° Formulación de hipótesis: fue establecida en función de la influencia, como una hipótesis correlacional causal

3° Aplicación de los instrumentos: se emplearon dos escalas de opinión.

4° Conclusiones del estudio: del análisis de resultados fueron deducidas las conclusiones del estudio.

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **2.2.1. Variables**

#### **Competencia administrativa.**

Capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar decisiones adecuadas, coordinar el uso de los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. Incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas. (Ayala, 2005, p.14).

#### **Calidad de servicio educativo**

En el marco normativo la calidad educativa se encuentra fundamentada en la Constitución Política del Perú (1993); la Ley General de Educación N° 28044, la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Ley SINEACE, 28740) y el Decreto Supremo N° 018 – 2007 – ED. En la Ley General de Educación 28044, artículo 13 “la calidad es el nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”.

La calidad consiste en asignarle valor significativo al proceso de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con criterios, estándares e indicadores. Y dado que el juicio de valor al trabajo realizado en el campo educativo dependerá del criterio de juicio del sujeto que juzga, la calidad de la educación en sus diversas instancias dependerá de la preparación del sujeto, del tipo de estándar que utilice y sobre todo del tipo de experiencia que posea el sujeto que evalúa la educación.

### 2.2.2. Definición operacional

#### **Variable 1: Desarrollo de las competencias administrativas.**

Para evaluar el nivel de desarrollo de estas competencias se modificó el instrumento de Espinoza (2013), el cual consistía en una escala que recogía datos sobre la planificación, organización, ejecución y el control.

**Planificar:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información. Considera como indicadores: Establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas; Definir prioridades. (Ayala, 2005, p.18).

**Organización:** Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación. Son evidencias de esta capacidad: Trabajar en función de los objetivos determinados; Organizar el trabajo estableciendo mecanismos de coordinación y puntos de control; Administrar los tiempos en forma adecuada; Modificar pautas de trabajo al surgir dificultades o cambios. (Ayala, 2005, p.26).

**Ejecución:** La concreción de las actuaciones, los modos de realizarlas y su temporalización, corresponden a la ejecución. (Ayala, 2005, p.28).

**Controlar:** Es la capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información. Se evidencia esta capacidad al: Realizar un seguimiento criterioso y sistemático de las tareas; Comprobar continuamente la información; Aplicar o sugerir las acciones correctoras. (Ayala, 2005, p.33).

#### **Variable 2: Nivel de Calidad de servicio educativo**

Según el modelo de calidad integral, promovido por UNESCO desde 1990 en el Informe Delors (1997), en el Plan Nacional de Educación para Todos y el 2002 en el Foro Mundial de Educación de Dakar, donde se establecen las Metas de Desarrollo del Milenio, 190 países miembros de las Naciones Unidas, entre ellos el Perú, se comprometieron a promover una educación de calidad integral en base a los principios establecidos por la UNESCO: relevancia, pertinencia, equidad,

eficacia y eficiencia. Estos principios se tomaron como las dimensiones en esta investigación.

En consecuencia, la calidad integral en la educación, según la UNESCO, se apoya en 5 pilares, considerando la adquisición de aprendizajes básicos y significativos como relevantes; que la educación sea flexible y se adapte a las necesidades de los estudiantes como pertinencia; la oportunidad de igualdad y no diferenciación en el acceso, procesos y resultados como equidad; el logro de los objetivos educativos como eficacia y el asignar oportunamente los recursos para permitir el logro de los objetivos educativos como eficiencia.

**La relevancia:** se origina del vocablo latino *relevare*: alzar, levantar, alentar, valorizar. Se refiere a lo significativo, importante, destacado, sobresaliente y útil. Corominas (2008). Para la UNESCO (2007), esto se evidencia a través de los indicadores: aprender a vivir juntos; aprender a conocer; aprender a hacer y aprender a ser; por ser el modelo integral u holístico aplicable en Latinoamérica.

**La pertinencia:** originada del latín *pertinere*: pertenecer, considera lo conveniente y oportuno en la educación. Corominas (2008). Se evidencia por los indicadores: considera el respeto, valorando la diversidad y permitiendo la participación de todos; la flexibilidad y la adaptabilidad del sistema educativo. UNESCO (2007).

**La equidad:** proveniente del latín *aequitas* de *aequus*: igual. Hace mención a la justicia e igualdad social, valora la individualidad, equidad de género, uso y control de bienes y servicios. (Corominas, 2008). La UNESCO (2007) evalúa esta dimensión mediante los siguientes indicadores: género, residencia urbana o rural; pertenencia étnica, niveles de ingreso y condición de pobreza.

### **La eficacia.**

Según Corominas (2008), la palabra eficacia proviene del latín *efficax* el cual deriva del verbo latino *efficere*; y que hace referencia al poder de producir el efecto deseado. La eficacia hace referencia a lograr los más grandes efectos; y se mide en términos del efecto final de satisfacción. Los indicadores establecidos por la

UNESCO (2007), para recoger información en esta dimensión son: acceso y conclusión de los estudiantes en la educación; logros académicos de los estudiantes; los niveles de analfabetismo; y si los docentes cuentan con los requisitos mínimos de certificación en el país.

**La eficiencia:** proviene del latín *efficientia: efficere*: acción, fuerza, virtud de producir. (Corominas, 2008). Para la UNESCO (2007) sus indicadores son: acceso y cobertura oportuna, relación entre número de grados aprobados y número de años cursados, relación entre atraso escolar y conclusión y el desperdicio de recursos financieros por repetición. Para recoger la información de la muestra analizada se modificó la escala de Villarreal y Mori (2012), la que se empleó como instrumento.

### Operacionalización de variables.

Tabla 2

*Competencias administrativas desarrolladas en los directivos de IEI de UGEL 07*

| DIMENSION            | INDICADORES  | ITEMS       | ÍNDICES                     |
|----------------------|--|-------------|-----------------------------|
| <b>Planificación</b> | Establece objetivos para realizar tareas             | 1, 2, 3     |                             |
|                      | Establece los plazos en que se deben realizar tareas | 4, 5, 6     |                             |
|                      | Define las prioridades                               |             |                             |
| <b>Organización</b>  | Trabaja en función de los objetivos                  | 7, 8, 9     |                             |
|                      | Establece mecanismos de coordinación                 | 10, 11, 12  |                             |
|                      | Establece puntos de control                          |             |                             |
|                      | Establece los tiempos adecuados                      |             |                             |
|                      | Modifica las pautas ante dificultades                |             | Siempre<br>A veces<br>Nunca |
| <b>Dirección</b>     | Concreta las acciones en el desarrollo               | 13, 14, 15  |                             |
|                      | Define los modos de realizar actividades             | 16, 17, 18  |                             |
|                      | Administra los tiempos adecuadamente                 |             |                             |
| <b>Control</b>       | Realiza seguimiento sistemático de tareas            | 19, 20, 21, |                             |
|                      | Desarrolla criterios adecuados para el seguimiento   | 22, 23, 24  |                             |
|                      | Verifica permanentemente la información              |             |                             |
|                      | Sugiere la aplicación de acciones correctivas        |             |                             |



Tabla 3  
Operacionalización de la variable Calidad del Servicio educativo de las IEI de Chorrillos

| Dimensiones           | Indicadores  | Ítems   | Escala y valores  | Niveles y rangos     |
|-----------------------|--|---------|-------------------|----------------------|
| <b>1. Pertinencia</b> | El servicio se brinda con respeto                                      | 1       |                   |                      |
|                       | Se valora la diversidad  | 2, 3    |                   |                      |
|                       | Se brinda la oportunidad de participación a todos                      | 4       |                   |                      |
|                       | La currícula es flexible adaptándose a la realidad de la IEI           | 5, 6    |                   |                      |
| <b>2. Relevancia</b>  | Se aprende a vivir juntos  | 1, 2,   |                   |                      |
|                       | Se aprende a conocer   | 3,      |                   | No es de calidad     |
|                       | Se aprender a hacer  | 4,      |                   | (24 a 35)            |
|                       | Se aprender a ser persona  | 5, 6    |                   |                      |
| <b>3. Equidad</b>     | Se promueve la igualdad de género                                      | 7, 8,   | (1) En desacuerdo | De baja calidad      |
|                       | Se practica la no discriminación por la procedencia                    | 9,      |                   | (36 a 47)            |
|                       | Se promueve la igualdad de raza u origen                               | 10,     | (2) Indeciso      |                      |
|                       | Se practica la no discriminación en función del ingreso económico      | 11,     |                   | De aceptable calidad |
|                       | Se practica la no discriminación en función de la condición de pobreza | 12      | (3) De acuerdo    | (48 a 59)            |
| <b>4. Eficacia</b>    | Se garantiza el acceso de los estudiantes a la IEI                     | 13,     |                   |                      |
|                       | Se cautela la conclusión exitosa de los estudiantes                    | 14, 15, |                   |                      |
|                       | Se obtienen logros académicos adecuados                                | 16,     |                   | De alta calidad      |
|                       | Se cuenta con una plana docente calificada adecuadamente para el nivel | 17, 18  |                   | (60 a 72)            |
| <b>5. Eficiencia</b>  | Se tienen los recursos económicos que garantizan el acceso             | 19,     |                   |                      |
|                       | Se cuenta con los recursos que garantizan la cobertura del servicio    | 20, 21, |                   |                      |
|                       | El número de años de estudios se corresponde con los grados aprobados  | 22,     |                   |                      |
|                       | Los estudiantes concluyen en los años esperados                        | 23,     |                   |                      |
|                       | No se tiene gastos producidos por repetición de grado                  | 24      |                   |                      |

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1 Población:

Quedó conformada por 338 profesoras del nivel inicial que enseñaban en las instituciones educativas del nivel y que pertenecían a la jurisdicción de la UGEL 07. Se consideraron como parte de la población a todas aquellas profesoras que tenían un mínimo de dos años de trabajo en su institución con el fin de garantizar que se tuviese el suficiente conocimiento sobre la gestión de quien dirigía la IEI, asimismo, se consideró su asistencia regular durante el tiempo estipulado; el no haber sido procesadas administrativamente y que decidiesen participar libremente en el estudio, teniendo en cuenta que Hernández y col (2014, p.174) consideraron que una “población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas características”, como en el caso de la investigación desarrollada.

### 2.3.2. Muestra:

El tamaño de la muestra de estudio fue establecido intencionalmente en 80 profesoras, ante la dificultad de conseguir más información confiable, teniendo en cuenta que Hernández y col (2014, p.175) consideraron “...que es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” y que “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Hernández *et al.* (2013, p. 176).

El muestreo se realizó mediante una técnica no aleatoria, en consecuencia, en el estudio se trabajó con una muestra no probabilística.

Tabla 4

*Población y muestra de profesoras de las instituciones educativas del nivel inicial, distrito de Chorrillos, UGEL 07, en el 2018*

| Gestión/dependencia  | N° IEI | N° secciones | N° docentes |         |
|----------------------|--------|--------------|-------------|---------|
|                      |        |              | Población   | Muestra |
| Pública - Mininter   | 6      | 42           | 48          | 18      |
| Pública - Minedu     | 35     | 277          | 289         | 62      |
| Pública - Parroquial | 1      | 1            | 1           | 80      |
|                      | 42     | 320          | 338         |         |

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

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos:**

El recojo de la información, proporcionada por las profesoras de la muestra, requirió de un proceso planificado a partir del diseño de investigación y considerando las características del estudio, así como también las dificultades en el acceso a las IEI donde se hallaba la población estudiada se empleó la técnica de la encuesta, en principio por que se desarrolla en base a instrumentos que permanecen invariables en el tiempo facilitando su aplicación en los distintos momentos en que se entraba en contacto con las unidades de análisis. Asimismo, por las facilidades que se dan en ella para el recojo y procesamiento de información, entre otras no requerir personal calificado para la aplicación de los instrumentos y porque el procesamiento de la información se facilitó al darse la posibilidad de emplear instrumentos basados en respuestas preestablecidas.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos:**

Para recoger la información se emplearon como instrumentos dos escalas de opinión, es decir, documentos que contenían una serie de proposiciones en sentido positivo y se buscó establecer que tanto están de acuerdo con cada una de ellas las profesoras encuestadas.

#### **Escala para recoger información sobre las capacidades administrativas**

**Nombre del Instrumento:** Escala de percepción Competencia administrativa.

**Autora:** Eudosia Espinoza S.

**Año:** 2013

**Modificado por:** Marisol Verónica Giordano en el 2018

**Estructura:** fue estructurado en dos partes, el encabezado que contiene el propósito de estudio y las indicaciones pertinentes, en una segunda parte se presentó el grupo de ítems organizado de acuerdo a las dimensiones de la variable; como correspondía, se construyó en función de la estructura propia de una escala de percepción, es decir los ítems consistieron en proposiciones con la posibilidad de múltiples respuestas organizadas como una escala tipo Likert, con el objetivo de recolectar datos de fuentes directas.

**Aplicación:** fue diseñado para recolectar respuestas las opiniones o percepciones de las unidades de análisis de la muestra respecto a las competencias administrativas de las directoras, individual o grupalmente.

### Validación del instrumento

#### Validez de contenido

Como se observa en la tabla el índice de concordancia (IA) de 0,9 en base a la valoración de los jueces indican un contenido adecuado corroborando su validez de contenido, por la cual el instrumento fue considerado aplicable.

Tabla 5.

*Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento de competencia administrativa*

| Ítems           | J1 | J2 | J3 | S | IA         | V          |
|-----------------|----|----|----|---|------------|------------|
| E1              | si | si | no | 2 | 0,7        | 67%        |
| E2              | si | no | si | 2 | 0,7        | 67%        |
| E3              | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E4              | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E5              | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E6              | no | si | si | 2 | 0,7        | 67%        |
| E7              | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E8              | si | si | no | 2 | 0,7        | 67%        |
| E9              | si | si | no | 2 | 0,7        | 67%        |
| E10             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E11             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E12             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E13             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E14             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E15             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E16             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E17             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E18             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E19             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E20             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E21             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E22             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E23             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| E24             | si | si | si | 3 | 1          | 100%       |
| <b>Promedio</b> |    |    |    |   | <b>0,9</b> | <b>89%</b> |

*Fuente:* Elaborado a partir de los certificados de validación de los jueces

#### Confiabilidad:

Dado que el coeficiente Alfa de Cronbach tomó el valor de 0,966 se estableció que el instrumento era de alta confiabilidad, lo que en alguna medida se explica debido a que en todas las correlaciones ítem-total los valores de  $r$  fueron  $> 0,6$  y que determinaron su consistencia interna.

Tabla 6:

***Estadísticos de fiabilidad***

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,966            | 24             |

Tabla 7.

***Estadístico total elemento de los ítems de Competencias administrativas***

|     | <b><i>Estadísticos total-elemento</i></b>    |   |                                      |  |
|-----|--|---|--------------------------------------|--|
|     | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
| L1  | 76,49  | 280,423   | ,761                                 | ,965                                       |
| L2  | 76,55  | 280,793   | ,762                                 | ,965                                       |
| L3  | 76,52  | 286,243   | ,613                                 | ,966                                       |
| L4  | 76,42  | 285,678   | ,658                                 | ,966                                       |
| L5  | 76,60  | 279,733   | ,752                                 | ,965                                       |
| L6  | 76,51  | 278,982   | ,697                                 | ,965                                       |
| L7  | 76,34  | 281,106   | ,714                                 | ,965                                       |
| L8  | 76,43  | 280,507   | ,769                                 | ,965                                       |
| L9  | 76,46  | 280,936   | ,712                                 | ,965                                       |
| L10 | 76,52  | 279,601   | ,730                                 | ,965                                       |
| L11 | 76,46  | 281,742   | ,701                                 | ,965                                       |
| L12 | 76,64  | 282,083   | ,662                                 | ,966                                       |
| L13 | 76,55  | 282,629   | ,739                                 | ,965                                       |
| L14 | 76,93  | 277,106   | ,682                                 | ,966                                       |
| L15 | 76,64  | 278,434   | ,746                                 | ,965                                       |
| L16 | 76,56  | 275,837   | ,825                                 | ,964                                       |
| L17 | 76,61  | 278,381   | ,800                                 | ,964                                       |
| L18 | 76,62  | 281,303   | ,732                                 | ,965                                       |
| L19 | 76,69  | 278,632   | ,765                                 | ,965                                       |
| L20 | 76,44  | 284,382   | ,687                                 | ,965                                       |
| L21 | 76,44  | 281,166   | ,728                                 | ,965                                       |
| L22 | 76,39  | 283,567   | ,678                                 | ,965                                       |
| L23 | 76,51  | 277,669   | ,812                                 | ,964                                       |
| L24 | 76,33  | 280,468   | ,725                                 | ,965                                       |

Fuente: Reporte del SPSS 20.0

**Escala para recoger información sobre la calidad del servicio****Nombre del Instrumento:** Escala para evaluar la calidad del servicio**Autores:** Graciela Clementina Villarreal Mónico y William Eduardo Mory Chiparra**Año:** 2012**Modificado por:** Marisol Verónica Giordano en el 2018

**Estructura:** fue estructurado en 2 partes, el encabezado que contiene el propósito de estudio y las indicaciones pertinentes, y la segunda parte presentó el grupo de ítems organizado de acuerdo a las dimensiones de la variable; como correspondía, se construyó como una escala de percepción, es decir los 30 ítems fueron

proposiciones con múltiples respuestas organizadas como una escala tipo Likert, con el objetivo de recolectar datos de fuentes directas.

**Aplicación:** fue diseñado para recolectar individual o grupalmente las opiniones o percepciones de las unidades de análisis de la muestra respecto a la calidad del servicio que se brindaba en las IEI.

### Validación del instrumento

#### Validez de contenido

Como se observa en la tabla el índice de concordancia (IA) de 0,9 en base a la valoración de los jueces indican un contenido adecuado corroborando su validez de contenido, por la cual el instrumento fue considerado aplicable.

Tabla 8

*Validez de contenido instrumento calidad de servicio*

| Juez/Experto           | Puntaje |
|------------------------|---------|
| 1                      | 0.92    |
| 2                      | 0.88    |
| 3                      | 0.90    |
| <b>Resultado final</b> | 0.90    |

#### Confiabilidad

Los datos obtenidos de una muestra piloto de 30 participantes fueron sometidos a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.90 para el coeficiente.

Tabla 9.

*Alfa de Cronbach para el cuestionario sobre calidad del servicio educativo*

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificado | N° de elementos |
|------------------|---|-----------------|
| ,90              | ,90   | 30              |

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Para Hurtado (2000, p181) el análisis se lleva a cabo aplicando un conjunto de estrategias y técnicas que constituyen el tratamiento de los datos recogidos.

1er paso: Categorización analítica de los datos: éstos se codificaron, tabularon y clasificaron en los niveles respectivos, para facilitar su interpretación. Se procesó toda la información organizándola en una base de datos,

2do paso: Descripción de los datos: Los datos fueron presentados en tablas de frecuencias, absolutas y relativas.

3er paso: Análisis e integración de los datos:

Por tratarse de un estudio en el cual se buscaba establecer el grado de causalidad de la variable desarrollo de las competencias administrativas se analizaron los datos mediante el análisis de regresión logística multinomial.

## 2.6. Aspectos éticos

Martín (2013, p.3), mencionó que “La ética de la investigación aplica los principios de la bioética a la metodología propia de la actividad investigadora para garantizar las buenas prácticas, la integridad y la calidad de la producción científica”.

En investigación realizada se consideraron los principios éticos conocidos: autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia, publicados en el libro *Principios de ética biomédica*, por dos filósofos americanos, Beuchamp, T. y Childress, J. (1979) quienes adaptaron al campo de la biomedicina los principios éticos y proposiciones que previamente se habían desarrollado en el ámbito de la investigación:

**Principio de autonomía.** es la capacidad de autodeterminación, de actuar libremente y conscientemente, sin condicionantes externos. Su fundamento filosófico se encuentra en Kant, que afirma que “*el hombre es un fin en sí mismo y nunca puede ser utilizado como un medio*”. Este principio obligó a obtener el consentimiento informado, de capital importancia en la investigación actual.

• **Principio de beneficencia.** desde sus orígenes, la investigación ha tenido un elevado carácter moral, puesto que en su desempeño busca hacer el mayor bien posible y que se desarrolla entre seres humanos autónomos con derecho a decidir.

- **Principio de no maleficencia.** “*Primum non nocere*”, consiste en primer lugar en no hacer daño. Si en cualquier situación o circunstancia no podemos hacer un bien debemos, al menos, no hacer un mal.
- **Principio de justicia.** El concepto de justicia según la tradición aristotélica consiste en “*tratar igual lo que es igual y desigualmente lo que es desigual*” históricamente es justicia el reconocimiento de la propiedad intelectual manifestado en las citas y referencias de los autores consultados.



### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

### 3.2. Desarrollo de las competencias administrativas

Tabla 10

*Percepción docente del desarrollo de competencias administrativas en directoras de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018*

|                    | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|--------------------|---------------------|------------|
| Poco desarrolladas | 23                  | 28,7%      |
| Desarrolladas      | 57                  | 71,3%      |
| Total              | 80                  | 100,0%     |

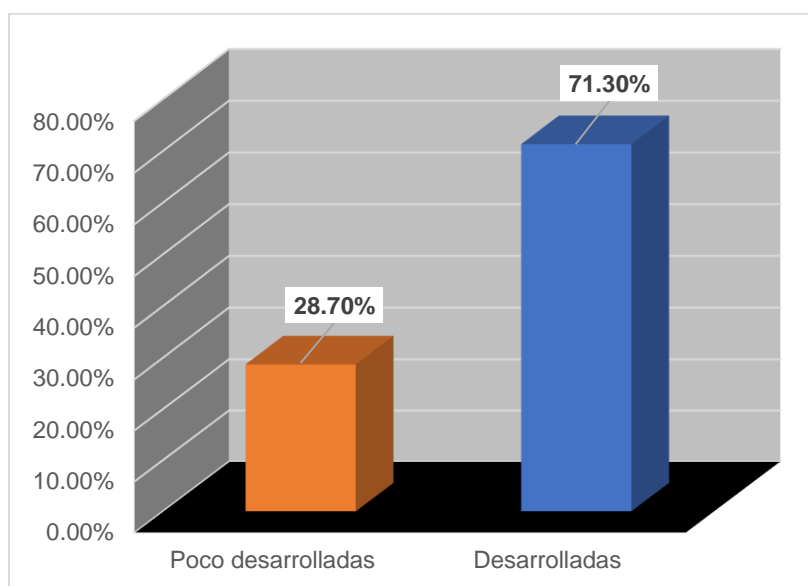


Figura 4, Desarrollo de las competencias administrativas

Los datos en la tabla 10 y representados gráficamente en la figura respectiva, permitieron establecer que el 71,3% de las profesoras de inicial percibían que en las directoras de las IEI del distrito se habían desarrollado las competencias administrativas, lo que les permitiría ejercer adecuadamente su gestión educativa.

### Dimensiones de las competencias administrativas

Tabla 11

*Dimensiones desarrolladas en las competencias administrativas de las directoras*

|                    | Planificación | Organización | Dirección | Control |
|--------------------|---------------|--------------|-----------|---------|
| No desarrolladas   | 0,0%          | 0,0%         | 0,0%      | 1,3%    |
| Poco desarrolladas | 30,0%         | 28,7%        | 40,0%     | 46,3%   |
| Desarrolladas      | 70,0%         | 71,3%        | 60,0%     | 52,5%   |
| Total              | 100,0%        | 100,0%       | 100,0%    | 100,0%  |

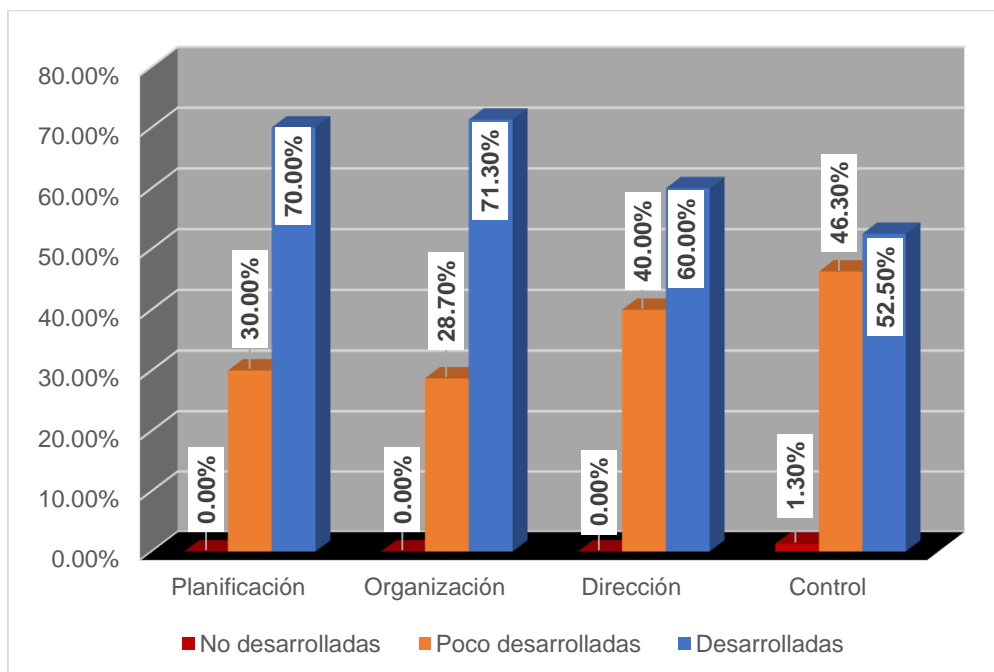


Figura 5, Aspectos del Desarrollo de las competencias administrativas

Estos resultados, referidos a las competencias específicas desarrolladas, guardaron coherencia con los resultados generales de acuerdo con la percepción de las profesoras participantes en el estudio; alrededor del 70% de ellas consideraron que mayor desarrollo alcanzaron la planificación y la organización de los procesos de gestión; como el 52,50% consideró que el control se había desarrollado en las directoras y el 46,30% que había desarrollado poco, se ubicó a este aspecto estudiado como el de menor desarrollo en las competencias administrativas de las directoras, más aun si se tiene un cuenta que es el único aspecto en que 1,3% de las participantes consideraron que no se había desarrollado en las directoras.

### 3.3. Calidad de servicio

Tabla 12

*Percepción de la calidad del servicio que se brinda en las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018.*

|                          | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|--------------------------|---------------------|------------|
| Servicio de baja calidad | 2                   | 2,5%       |
| Servicio de calidad      | 10                  | 12,5%      |
| Servicio de alta calidad | 68                  | 85,0%      |
| Total                    | 80                  | 100,0%     |

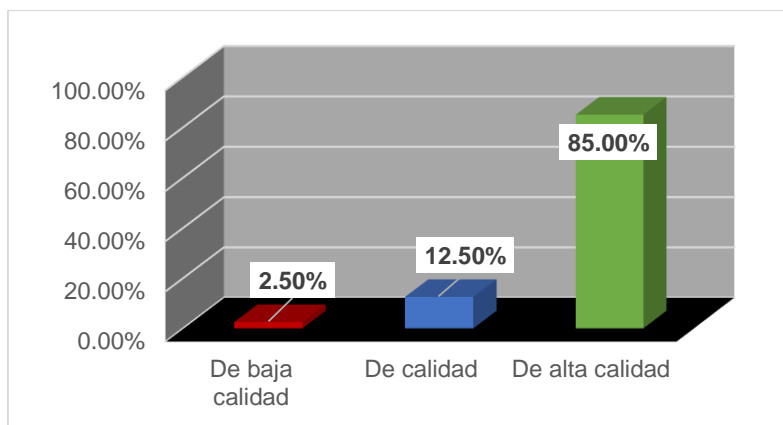


Figura 6, Calidad del servicio brindado en las I.E.I. de Chorrillos

De los datos que se observan en la tabla 12 y graficados en la figura 6, se logró establecer que el 85% de las profesoras de inicial perciben que el servicio que brindan en su escuela es de alta calidad y para el 12,5% el servicio es de calidad. En forma global y según el 97,5% de estas percepciones en las I.E.I. de Chorrillos se brinda un servicio educativo de calidad.

### Dimensiones de la calidad de servicio

Tabla 13

*Dimensiones de la calidad del servicio brindado en las I.E.I. de Chorrillos de la UGEL 07 en el 2018*

|                 | <i>Pertinencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Equidad</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> |
|-----------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| De baja calidad | 1,3%               | 1,3%              | 0,0%           | 2,5%            | 3,8%              |
| De calidad      | 32,5%              | 23,8%             | 12,5%          | 21,3%           | 36,3%             |
| De alta calidad | 66,3%              | 75,0%             | 87,5%          | 76,3%           | 60,0%             |
| Total           | 100,0%             | 100,0%            | 100,0%         | 100,0%          | 100,0%            |

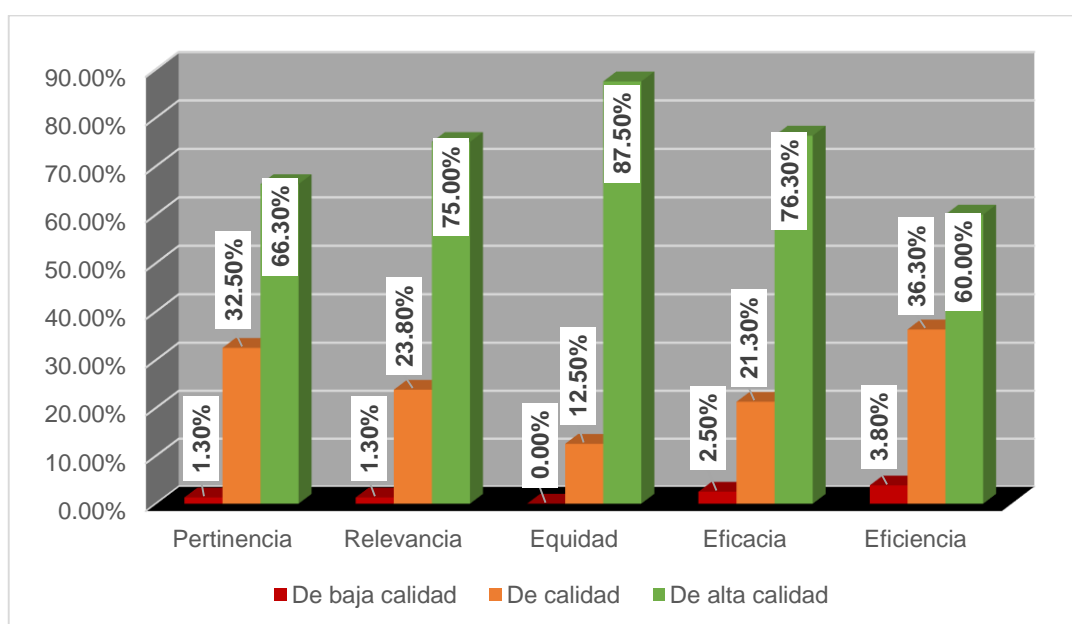


Figura 7, Dimensiones de la calidad del servicio brindado en las IEI de la UGEL 07

Como se puede comprobar en la tabla 13 y en la figura 7, los resultados específicos de las competencias son consistentes con los datos generales, puesto que en todas ellas predominó la percepción de alta calidad en el servicio educativo por encima del 60% de profesoras.

### 3.4. Pruebas de hipótesis

#### 3.4.1. Prueba de hipótesis general

**Ho:** Las capacidades administrativas de las directoras no influyen positivamente sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Ha:** Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

**Regla de decisión:**  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Análisis estadístico:** Modelo de regresión logística multinomial

Tabla 14:

*Resultados del análisis de regresión logística multinomial de la calidad de servicio y competencias administrativas*

| Regresión logística multinomial |                                     | Número de observaciones = 80 |            |       |              |                      |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------|-------|--------------|----------------------|
|                                 |                                     | LR chi2(2) = 35,79           |            |       |              |                      |
|                                 |                                     | Prob. > chi2 = <b>0,0000</b> |            |       |              |                      |
|                                 |                                     | Pseudo R2 = <b>0,4563</b>    |            |       |              |                      |
| Calidad de servicio             |                                     | Coef.                        | Std. Err.  | z     | P> z         | [95% Conf. Interval] |
| <b>De baja calidad</b>          | Comp. Administrativas Desarrolladas | -19,089                      | 4337,988   | -0,00 | <b>0,996</b> | -8521,389; 8483,212  |
|                                 | Constante                           | 1,7048                       | -0,7687139 | -2,22 | 0,027        | -3,21146; -0,19816   |
| <b>De calidad</b>               | Comp. Administrativas Desarrolladas | -19,089                      | 1940,007   | -0,01 | <b>0,992</b> | -3821,433; 3783,256  |
|                                 | Constante                           | -0,0954                      | 4369315    | -0,22 | 0,827        | -0,951743; 0,760997  |

Fuente: Stata 14.1

Del análisis de los datos proporcionados por el programa Stata 14.1, presentados en la tabla 14 con respecto al análisis de regresión entre las variables competencias administrativas y calidad de servicio se obtuvo que:

La razón de verosimilitud del chi-cuadrado (LR chi2) presentó un valor de 35,79 correspondiéndole un p valor (Prob > chi2) de 0,000 lo que indicó que el modelo encajaba mejor que un modelo sin predictores, por tanto, se rechazó la hipótesis

nula. Asimismo, el valor del pseudo R cuadrado (R<sup>2</sup>) de 0,4563 indicó que el 45,63% de la variabilidad de la calidad de servicio es explicada por las competencias administrativas. Por otro lado para el servicio de baja calidad y el servicio de calidad, el p valor de Z (P>|z|) para las competencias administrativas es mayor que 0,05.

### Decisión estadística:

Del análisis de los resultados descritos previamente, se puede concluir que el modelo es adecuado, con un 45,63% de explicación de la variabilidad de la calidad de servicio por el desarrollo de las competencias administrativas; al no existir evidencias estadísticas de que hay influencia en las percepciones de baja calidad y calidad aceptable en el servicio, se infiere que la influencia sería sobre la percepción de alta calidad, aceptándose la hipótesis de que *Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.*

### 3.4.2. Pruebas de hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

**Ho:** Las capacidades administrativas de las directoras no influyen positivamente sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Ha:** Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

**Regla de decisión:**  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta Ho y si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se rechaza Ho

**Análisis estadístico:** Modelo de regresión logística multinomial

Tabla 15:

*Resultados del análisis de regresión logística multinomial de la pertinencia del servicio y competencias administrativas*

|                                 |       |                         |                 |      |                      |
|---------------------------------|-------|-------------------------|-----------------|------|----------------------|
| Regresión logística multinomial |       | Número de observaciones | = 80            |      |                      |
|                                 |       | LR chi2(2)              | = 15,11         |      |                      |
|                                 |       | Prob > chi2             | = <b>0,0005</b> |      |                      |
|                                 |       | Pseudo R2               | = 0,1363        |      |                      |
| Pertinencia                     | Coef. | Std. Err.               | z               | P> z | [95% Conf. Interval] |

|                                |  |         |          |       |       |           |           |
|--------------------------------|--|---------|----------|-------|-------|-----------|-----------|
| <b>De<br/>baja<br/>calidad</b> | Comp. Administrativas<br>Desarrolladas | -16,106 | 1325,411 | -0,01 | 0,990 | -2613,863 | 2581,651  |
|                                | Constante                              | -2,0796 | 1,060783 | -1,96 | 0,050 | -4,158727 | -0,00053  |
| <b>De<br/>calidad</b>          | Comp. Administrativas<br>Desarrolladas | -1,8814 | 0,54953  | -3,42 | 0,001 | -2,95848  | -0,804362 |
|                                | Constante                              | 0,5597  | 0,4432   | 1,26  | 0,207 | -0,30893  | 1,42840   |

Los datos proporcionados en la tabla 15, respecto al análisis de las variables pertinencia del servicio y competencias administrativas; nos muestran el conjunto de resultados de las pruebas realizadas, observándose que: la razón de verosimilitud chi-cuadrado (LR chi2) presenta un valor de 15,11; correspondiéndole un p valor (Prob > chi2) de 0,0005; este indica que el modelo encaja mejor que un modelo sin predictores, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Asimismo, el valor del pseudo R cuadrado (R2) de 0,1363; indicó que el 13,63% de la variabilidad de la pertinencia del servicio es explicada por las competencias administrativas. Al ser el p valor de Z ( $P > |z|$ ) mayor que 0,05 no existían evidencias estadísticas de influencia sobre la percepción de pertinencia en el servicio de baja calidad, mientras que para el servicio de calidad el p valor de Z ( $P > |z|$ ) fue menor a 0,05, evidenciándose existe una disminución de 1,88 puntos en la influencia de las competencias administrativas sobre la pertinencia del servicio de calidad, al pasar del nivel de competencia muy desarrollada a desarrollada.

### **Decisión estadística:**

Del análisis de los resultados descritos previamente, se puede concluir que el modelo es adecuado, con un 13,63% de explicación de la variabilidad de la variable dependiente por parte de independiente; dado que el valor de la competencia administrativa disminuye cuando se pasa del nivel de alta calidad al de calidad y siendo este cambio significativo, existen evidencias estadísticas para afirmar que *Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.*

### **Hipótesis específica 2**

**Ho:** Las capacidades administrativas de las directoras no influyen positivamente sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Ha:** Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

**Regla de decisión:**  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Análisis estadístico:** Modelo de regresión logística multinomial

Tabla 16:

*Resultados del análisis de regresión logística multinomial de las competencias administrativas y la relevancia del servicio brindado en las IEI de Chorrillos*

| Regresión logística multinomial |                                     | Número de observaciones = 80 |           |       |              |                      |           |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------|-------|--------------|----------------------|-----------|
|                                 |                                     | LR chi2(2) = 58,76           |           |       |              |                      |           |
|                                 |                                     | Prob > chi2 = <b>0,0000</b>  |           |       |              |                      |           |
|                                 |                                     | Pseudo R2 = 0,6001           |           |       |              |                      |           |
| Relevancia                      |                                     | Coef.                        | Std. Err. | z     | P> z         | [95% Conf. Interval] |           |
| <b>De baja calidad</b>          | Comp. Administrativas Desarrolladas | -18.762                      | 3171.303  | -0,01 | <b>0,995</b> | -6234.401            | 6196.876  |
|                                 | Constante                           | -1.386                       | 1.118051  | -1,24 | 0,215        | -3.577754            | 0.8049238 |
| <b>De calidad</b>               | Comp. Administrativas Desarrolladas | -5.5296                      | 1.150512  | -4,81 | <b>0,00</b>  | -7.784599            | -3.274675 |
|                                 | Constante                           | 1.5039                       | 0.55276   | 1,26  | 0,207        | -0,30893             | 1,42840   |

Los datos proporcionados en la tabla 16, respecto al análisis de las variables relevancia del servicio y competencias administrativas; nos muestran el conjunto de resultados de las pruebas realizadas, observándose que: la razón de verosimilitud chi-cuadrado (LR chi2) presenta un valor de 58,76; correspondiéndole un p valor (Prob > chi2) de 0,0000; este indica que el modelo encaja mejor que un modelo sin predictores, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Asimismo, el valor del pseudo R cuadrado (R2) de 0,6001; indicó que el 60% de la variabilidad de la relevancia del servicio es explicada por las competencias administrativas. Al ser el p valor de Z (P>|z|) mayor que 0,05 no existían evidencias estadísticas de influencia sobre la percepción de relevancia en el servicio de baja calidad, mientras que para el servicio de calidad el p valor de Z (P>|z|) fue menor a 0,05, evidenciándose una disminución de 5,5296 puntos en la influencia de las competencias administrativas sobre la relevancia en el servicio de calidad, al pasar del nivel de competencia muy desarrollada a desarrollada.

#### **Decisión estadística:**

Del análisis de los resultados descritos previamente, se puede concluir que el modelo es adecuado, con un 60,01% de explicación de la variabilidad de la variable dependiente por parte de independiente; dado que el valor de la competencia



administrativa disminuye cuando se pasa del nivel de alta calidad al de calidad y siendo este cambio significativo, existen evidencias estadísticas para afirmar que *Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07*. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

### Hipótesis específica 3

**Ho:** Las capacidades administrativas de las directoras no influyen positivamente sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Ha:** Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

**Regla de decisión:**  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta Ho y si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se rechaza Ho

**Análisis estadístico:** Modelo de regresión logística multinomial

Tabla 17:

*Resultados del análisis de regresión logística multinomial de la equidad del servicio y competencias administrativas*

| Regresión logística multinomial |                                     | Número de observaciones = 80 |           |       |       |                      |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------|-------|-------|----------------------|
|                                 |                                     | LR chi2(2) = 0,01            |           |       |       |                      |
|                                 |                                     | Prob > chi2 = 0,9259         |           |       |       |                      |
|                                 |                                     | Pseudo R2 = 0,0001           |           |       |       |                      |
| Equidad                         |                                     | Coef.                        | Std. Err. | z     | P> z  | [95% Conf. Interval] |
| De calidad                      | Comp. Administrativas Desarrolladas | -0,0689                      | 0,73904   | -0,09 | 0,926 | -1,51749 1,37951     |
|                                 | Constante                           | -1,8971                      | 0,61913   | -3,06 | 0,002 | -3,11061 -0,68363    |

Los datos proporcionados en la tabla 17, respecto al análisis de las variables equidad en el servicio y competencias administrativas muestran el conjunto de resultados de las pruebas realizadas, observándose que: la razón de verosimilitud chi-cuadrado (LR chi2) presenta un valor de 0,01 con un p valor (Prob > chi2) de 0,9259 lo que indica que el modelo no encaja mejor que un modelo sin predictores, por lo que se aceptó la hipótesis nula.

**Decisión estadística:**

Del análisis de los resultados descritos previamente, se puede concluir que el modelo es inadecuado, la variabilidad de la variable dependiente no es explicada por parte de la independiente; en consecuencia, no existen evidencias estadísticas para afirmar que *Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.*

**Hipótesis específica 4**

**Ho:** Las capacidades administrativas de las directoras no influyen positivamente sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Ha:** Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

**Regla de decisión:**  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta Ho y si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se rechaza Ho

**Análisis estadístico:** Modelo de regresión logística multinomial

Tabla 18:

*Resultados del análisis de regresión logística multinomial de la eficacia del servicio y competencias administrativas*

| Regresión logística multinomial |                                     | Número de observaciones = 80 |           |             |                 |                      |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------|-------------|-----------------|----------------------|
|                                 |                                     |                              |           | LR chi2(2)  | = 44,45         |                      |
|                                 |                                     |                              |           | Prob > chi2 | = <b>0,0000</b> |                      |
|                                 |                                     |                              |           | Pseudo R2   | = 0,4423        |                      |
| Eficacia                        |                                     | Coef.                        | Std. Err. | z           | P> z            | [95% Conf. Interval] |
| <b>De baja calidad</b>          | Comp. Administrativas Desarrolladas | -18,420                      | 2335,03   | -0,01       | <b>0,954</b>    | -2,6988 0,50178      |
|                                 | Constante                           | -1,0985                      | 0,8165    | -1,35       | 0,178           | -3,5777 0,80492      |
| <b>De calidad</b>               | Comp. Administrativas Desarrolladas | -4,2307                      | 0,8669    | -4,88       | <b>0,000</b>    | -5,9298 -2,53152     |
|                                 | Constante                           | 0,9164                       | 0,4831    | 1,90        | 0,058           | -0,0304 1,8632       |

Los datos proporcionados en la tabla 18, respecto al análisis de las variables eficacia del servicio y competencias administrativas, muestran el conjunto de resultados de las pruebas realizadas, observándose que: la razón de verosimilitud chi-cuadrado (LR chi2) presenta un valor de 44,45, correspondiéndole un p valor (Prob > chi2) de 0,0000 que indica que el modelo encaja mejor que un modelo sin predictores, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Asimismo, el valor del pseudo

R cuadrado ( $R^2$ ) 0,4423; indicó que el 44,23% de la variabilidad de la eficacia del servicio es explicada por las competencias administrativas. Al ser el p valor de Z ( $P > |z|$ ) mayor que 0,05 no existían evidencias estadísticas de influencia sobre la percepción de eficacia en el servicio de baja calidad, mientras que para el servicio de calidad el p valor de Z ( $P > |z|$ ) fue menor a 0,05, evidenciándose una disminución de 4,2307 puntos en la influencia de las competencias administrativas sobre la eficacia en el servicio de calidad, al pasar del nivel de competencia muy desarrollada a desarrollada.

### **Decisión estadística:**

Del análisis de los resultados descritos previamente, se puede concluir que el modelo es adecuado, con un 44,23% de explicación de la variabilidad de la variable dependiente por parte de independiente; dado que el valor de la competencia administrativa disminuye cuando se pasa del nivel de alta calidad al de calidad y siendo este cambio significativo, existen evidencias estadísticas para afirmar que *Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.*

### **Hipótesis específica 5**

**Ho:** Las capacidades administrativas de las directoras no influyen positivamente sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Ha:** Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$

**Regla de decisión:**  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta  $H_0$  y si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se rechaza  $H_0$

**Análisis estadístico:** Modelo de regresión logística multinomial

Tabla 19

*Resultados del análisis de regresión logística multinomial de la eficiencia del servicio y competencias administrativas*

| Regresión logística multinomial |                                     | Número de observaciones = 80 |           |                 |              |                      |         |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------------|--------------|----------------------|---------|
|                                 |                                     | LR chi2(2)                   |           | = 48,90         |              |                      |         |
|                                 |                                     | Prob > chi2                  |           | = <b>0,0000</b> |              |                      |         |
|                                 |                                     | Pseudo R2                    |           | = <b>0,3832</b> |              |                      |         |
| Eficiencia                      |                                     | Coef.                        | Std. Err. | z               | P> z         | [95% Conf. Interval] |         |
| <b>De baja calidad</b>          | Comp. Administrativas Desarrolladas | -19,070                      | 1165,311  | -0,02           | <b>0,987</b> | -2303,03             | 2264,89 |
|                                 | Constante                           | 1,0986                       | 1,1548    | 0,95            | 0,341        | -1,1648              | 3,3619  |
| <b>De calidad</b>               | Comp. Administrativas Desarrolladas | -4,4923                      | 1,0836    | -4,15           | <b>0,000</b> | -6,616               | -2,3685 |
|                                 | Constante                           | 2,9447                       | 1,0261    | 2,87            | 0,004        | 0,9336               | 4,9557  |

Los datos proporcionados en la tabla 19, respecto al análisis de las variables eficacia del servicio y competencias administrativas, muestran el conjunto de resultados de las pruebas realizadas, observándose que: la razón de verosimilitud chi-cuadrado (LR chi2) presenta un valor de 48,90, correspondiéndole un p valor (Prob > chi2) de 0,0000 que indica que el modelo encaja mejor que un modelo sin predictores, por lo que se rechazó la hipótesis nula. Asimismo, el valor del pseudo R cuadrado (R2) 0,382 indicó que el 38,2% de la variabilidad de la eficiencia del servicio es explicada por las competencias administrativas. Al ser el p valor de Z (P>|z|) mayor que 0,05 no existían evidencias estadísticas de influencia sobre la percepción de eficiencia en el servicio de baja calidad, mientras que para el servicio de calidad el p valor de Z (P>|z|) fue menor a 0,05, evidenciándose una disminución de 4,4923 puntos en la influencia de las competencias administrativas sobre la eficiencia en el servicio de calidad, al pasar del nivel de competencia muy desarrollada a desarrollada.

**Decisión estadística:**

Del análisis de los resultados descritos previamente, se puede concluir que el modelo es adecuado, con un 38,32% de explicación de la variabilidad de la variable dependiente por parte de independiente; dado que el valor de la competencia administrativa disminuye cuando se pasa del nivel de alta calidad al de calidad y siendo este cambio significativo, existen evidencias estadísticas para afirmar que *Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEl de la UGEL 07.*

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Dado que el  $R^2$  fue de 0,4563, se concluyó que la influencia de las capacidades administrativas de las directoras fue del 45,63% y solo sobre la percepción de alta calidad en el servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07. En consecuencia, la hipótesis planteada fue válida.

**Segunda:** Dado que el  $R^2$  fue de 0,1363, se concluyó que la influencia de las capacidades administrativas de las directoras fue del 13,63% y sobre la percepción de pertinencia en el servicio de calidad y en el servicio de alta calidad que se brinda en las IEI de la UGEL 07. En consecuencia, la hipótesis planteada fue válida.

**Tercera:** Dado que el  $R^2$  fue de 0,6001, se concluyó que la influencia de las capacidades administrativas de las directoras fue del 60,01% y sobre la percepción de relevancia en el servicio de calidad y en el servicio de alta calidad que se brinda en las IEI de la UGEL 07. En consecuencia, la hipótesis planteada fue válida.

**Cuarta:** Dado que el p valor (Prob > chi2) fue 0,9259 y que el valor -0,09 que toma Z cayó en la zona de aceptación ( $\pm 1,96$ , al 95% de confianza), se aceptó la hipótesis nula y se concluyó que no existían evidencias de influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la percepción de equidad en el servicio de calidad que se brinda en las IEI de la UGEL 07. En consecuencia, la hipótesis planteada no fue válida.

**Quinta:** Dado que el  $R^2$  fue de 0,4423, se concluyó que la influencia de las capacidades administrativas de las directoras fue del 44,23% y sobre la percepción de eficacia en el servicio de calidad y en el servicio de alta calidad que se brinda en las IEI de la UGEL 07. En consecuencia, la hipótesis planteada fue válida.

**Sexta:** Dado que el  $R^2$  fue de 0,3832, se concluyó que la influencia de las capacidades administrativas de las directoras fue del 38,32% y sobre la percepción de eficiencia en el servicio de calidad y en el servicio de alta calidad que se brinda en las IEI de la UGEL 07. En consecuencia, la hipótesis planteada fue válida.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** A la luz de los resultados hallados se recomienda a las directoras responsables de la gestión, buscar los mecanismos que le permitan un mayor y pronto desarrollo en especial en las competencias de ejecución y control de las actividades del proceso educativo. A partir de lo obtenido se puede inferir que su mayor desarrollo es teórico, es decir planifican y organizan, pero en la práctica se evidencia menor desarrollo.

**Segunda:** Es necesario que se atienda la pertinencia de las actividades que se desarrollan en el proceso educativo, pues es el aspecto de más baja influencia según la percepción de las profesoras que trabajan en las IEI

**Tercera:** Asimismo, los resultados evidenciaron que las capacidades administrativas que aplican en su gestión no tienen efecto en el desarrollo de políticas equitativas en el proceso educativo, por lo que se recomienda replantear las estrategias para lograr un trato equitativo en todos los aspectos del proceso educativo.



## **VII. Referencias**

- Ahumada, J. (1958). *En vez de la miseria*. Santiago de Chile: Pacífico.
- Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Amarante, A. (2000). *Gestión directiva*. Argentina: Magisterio del Río del Plata.
- Ayala, J. (2005). *Programa de Certificación de Competencias Laborales. Competencias Básicas en Gestión*. Primera Edición, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, (66) p. 29x21 ISBN 987-1182-37-6
- Bouché, H. (1998). *Concepciones del hombre y de la educación en el pensamiento del siglo XX*. Madrid: Dykinson.
- Camacho A. (2007). *Planificación Educativa*. Universidad del Valle Cochabamba, Bolivia.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1990). *Hacia una ciencia crítica de la educación*. Barcelona: Alertes.
- Cassasus, J. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. Santiago de Chile: UNESCO - OREAL.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley de Base de la Descentralización N° 27782*. Lima: La República.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658*. Lima: La República.
- Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867*. Lima: La República.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972*. Lima: La República.
- Congreso de la República del Perú. (2005). *Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo D.S. 009-2005-ED*. Lima: MINEDU.
- Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley de la Carrera Pública Magisterial N° 29062*. Lima: La República.
- Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa N° 28740*. Lima: La República.

- Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo N° 29158*. Lima: La República.
- Congreso de la República del Perú. (2007). *Plan de Municipalización de la Gestión Educativa y Lineamientos del Plan Piloto 2007-2008*. Lima: MINEDU.
- Corominas, J. (2008). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Escames, J. (1990). La filosofía de la educación como praxiología educativa. *Dialnet*, 135 -148.
- Grade. (2010). *Informe de Progreso Educativo*. Lima: Grade.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ibañez, J. (1992). *La filosofía de la educación y el futuro de Europa*. Madrid: Dykinson.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Básica. (2011). *Modelo de acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. Lima: IPEBA.
- Jonathan, R. (1992). *Educación, filosofía de la educación y contexto*. Madrid: Dykinson.
- López, J. (2009). *Implementación de un Sistema Administrativo de Control Escolar*. México.
- Martín, S. (2013). Aplicación de los principios éticos a la Metodología de la investigación. *Rev. Enfermería en Cardiología N.º 58-59 / 1er y 2do cuatrimestre, 2013 - 27*
- Mascort, E. (1987). *Tecnología de la organización educativa*. Barcelona: Kostau.
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación N° 28044*. Lima: MINEDU.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derecho humanos*. Santiago de Chile: UNESCO - PRELAC.
- Pío XII. (1929). *Carta encíclica Divini Illius Magistri*. Lima: San Pablo.
- Quispe, V. (2011). *Propuesta para una nueva educación y escuelas peruanas*. Lima: EDUCOOP.
- Seibold, J. (2000). Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Rev. Iberoamericana de educación (23)*.

- Sierra, R. (1998). *La modelación de estrategias pedagógicas*. La Habana, Cuba
- UNESCO, (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Perú.
- Valderrama, S. (2007). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Valdés, H. (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: UNESCO - LLECE.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (2ª ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.

## **Anexos**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

|                      | Problemas  | Hipótesis   | Objetivos   | Variables   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
|----------------------|--|---|---|---|-------------|-------------|------------------|----------------------|---|----------------------------|---------------------|--|-----------------------------|------------------|---|--------------------------------|-----------------|--|---------------------------|-------------------|--|--|
| General              | ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?   | Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07     | Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la calidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07      | <p><i>Competencias administrativas desarrolladas en los directivos de IEI de UGEL 07</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSION</th> <th>INDICADORES</th> <th>INDICES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Planificación</b></td> <td>Establece objetivos para realizar tareas<br/>Establece los plazos en que se deben realizar tareas<br/>Define las prioridades</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Organización</b></td> <td>Trabaja en función de los objetivos<br/>Establece mecanismos de coordinación<br/>Establece puntos de control<br/>Establece los tiempos adecuados<br/>Modifica las pautas ante dificultades</td> <td>Siempre<br/>A veces<br/>Nunca</td> </tr> <tr> <td><b>Dirección</b></td> <td>Concreta las acciones en el desarrollo<br/>Define los modos de realizar actividades<br/>Administra los tiempos adecuadamente</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Control</b></td> <td>Realiza seguimiento sistemático de tareas<br/>Desarrolla criterios adecuados para el seguimiento<br/>Verifica permanentemente la información<br/>Sugiere la aplicación de acciones correctivas</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>  | DIMENSION   | INDICADORES | INDICES          | <b>Planificación</b> | Establece objetivos para realizar tareas<br>Establece los plazos en que se deben realizar tareas<br>Define las prioridades  |                            | <b>Organización</b> | Trabaja en función de los objetivos<br>Establece mecanismos de coordinación<br>Establece puntos de control<br>Establece los tiempos adecuados<br>Modifica las pautas ante dificultades | Siempre<br>A veces<br>Nunca | <b>Dirección</b> | Concreta las acciones en el desarrollo<br>Define los modos de realizar actividades<br>Administra los tiempos adecuadamente  |                                | <b>Control</b>  | Realiza seguimiento sistemático de tareas<br>Desarrolla criterios adecuados para el seguimiento<br>Verifica permanentemente la información<br>Sugiere la aplicación de acciones correctivas                                    |                           |                   |  |  |
| DIMENSION            | INDICADORES  | INDICES   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Planificación</b> | Establece objetivos para realizar tareas<br>Establece los plazos en que se deben realizar tareas<br>Define las prioridades   |   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Organización</b>  | Trabaja en función de los objetivos<br>Establece mecanismos de coordinación<br>Establece puntos de control<br>Establece los tiempos adecuados<br>Modifica las pautas ante dificultades   | Siempre<br>A veces<br>Nunca   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Dirección</b>     | Concreta las acciones en el desarrollo<br>Define los modos de realizar actividades<br>Administra los tiempos adecuadamente   |   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Control</b>       | Realiza seguimiento sistemático de tareas<br>Desarrolla criterios adecuados para el seguimiento<br>Verifica permanentemente la información<br>Sugiere la aplicación de acciones correctivas  |   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| Esp. 1               | ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?   | Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07 | Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la pertinencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07  |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| Esp. 2               | ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?  | Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07  | Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la relevancia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| Esp. 3               | ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?   | Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07     | ¿Qué Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la equidad del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07 |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| Esp. 4               | ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?  | Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07    | Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficacia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07     |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| Esp. 5               | ¿Qué influencia tienen las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07?  | Las capacidades administrativas de las directoras influyen positivamente sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07  | Determinar la influencia de las capacidades administrativas de las directoras sobre la eficiencia del servicio que se brinda en las IEI de la UGEL 07   | <p><i>Calidad del Servicio de IEI de UGEL 07</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Pertinencia</b></td> <td>El servicio se brinda con respeto<br/>Se valora la diversidad<br/>Se brinda la oportunidad de participación a todos<br/>La currícula es flexible adaptándose a la realidad de la IEI</td> <td>No es de calidad (24 a 35)</td> </tr> <tr> <td><b>Relevancia</b></td> <td>Se aprende a vivir juntos<br/>Se aprende a conocer<br/>Se aprender a hacer<br/>Se aprender a ser persona</td> <td>De baja calidad (36 a 47)</td> </tr> <tr> <td><b>Equidad</b></td> <td>Se promueve la igualdad de género<br/>Se practica la no discriminación por la procedencia<br/>Se promueve la igualdad de raza u origen<br/>Se practica la no discriminación en función del ingreso económico<br/>Se practica la no discriminación en función de la condición de pobreza</td> <td>De aceptable calidad (48 a 59)</td> </tr> <tr> <td><b>Eficacia</b></td> <td>Se garantiza el acceso de los estudiantes a la IEI<br/>Se cautela la conclusión exitosa de los estudiantes<br/>Se obtienen logros académicos adecuados<br/>Se cuenta con una plana docente calificada adecuadamente para el nivel</td> <td>De alta calidad (60 a 72)</td> </tr> <tr> <td><b>Eficiencia</b></td> <td>Se tienen los recursos económicos que garantizan el acceso<br/>Se cuenta con los recursos que garantizan la cobertura del servicio<br/>El número de años de estudios se corresponde con los grados aprobados<br/>Los estudiantes concluyen en los años esperados<br/>No se tiene gastos producidos por repetición de grado</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Dimensiones | Indicadores | Niveles y rangos | <b>Pertinencia</b>   | El servicio se brinda con respeto<br>Se valora la diversidad<br>Se brinda la oportunidad de participación a todos<br>La currícula es flexible adaptándose a la realidad de la IEI | No es de calidad (24 a 35) | <b>Relevancia</b>   | Se aprende a vivir juntos<br>Se aprende a conocer<br>Se aprender a hacer<br>Se aprender a ser persona  | De baja calidad (36 a 47)   | <b>Equidad</b>   | Se promueve la igualdad de género<br>Se practica la no discriminación por la procedencia<br>Se promueve la igualdad de raza u origen<br>Se practica la no discriminación en función del ingreso económico<br>Se practica la no discriminación en función de la condición de pobreza | De aceptable calidad (48 a 59) | <b>Eficacia</b> | Se garantiza el acceso de los estudiantes a la IEI<br>Se cautela la conclusión exitosa de los estudiantes<br>Se obtienen logros académicos adecuados<br>Se cuenta con una plana docente calificada adecuadamente para el nivel | De alta calidad (60 a 72) | <b>Eficiencia</b> | Se tienen los recursos económicos que garantizan el acceso<br>Se cuenta con los recursos que garantizan la cobertura del servicio<br>El número de años de estudios se corresponde con los grados aprobados<br>Los estudiantes concluyen en los años esperados<br>No se tiene gastos producidos por repetición de grado |  |
| Dimensiones          | Indicadores  | Niveles y rangos  |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Pertinencia</b>   | El servicio se brinda con respeto<br>Se valora la diversidad<br>Se brinda la oportunidad de participación a todos<br>La currícula es flexible adaptándose a la realidad de la IEI  | No es de calidad (24 a 35)  |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Relevancia</b>    | Se aprende a vivir juntos<br>Se aprende a conocer<br>Se aprender a hacer<br>Se aprender a ser persona  | De baja calidad (36 a 47)   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Equidad</b>       | Se promueve la igualdad de género<br>Se practica la no discriminación por la procedencia<br>Se promueve la igualdad de raza u origen<br>Se practica la no discriminación en función del ingreso económico<br>Se practica la no discriminación en función de la condición de pobreza                                    | De aceptable calidad (48 a 59)  |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Eficacia</b>      | Se garantiza el acceso de los estudiantes a la IEI<br>Se cautela la conclusión exitosa de los estudiantes<br>Se obtienen logros académicos adecuados<br>Se cuenta con una plana docente calificada adecuadamente para el nivel   | De alta calidad (60 a 72)   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |
| <b>Eficiencia</b>    | Se tienen los recursos económicos que garantizan el acceso<br>Se cuenta con los recursos que garantizan la cobertura del servicio<br>El número de años de estudios se corresponde con los grados aprobados<br>Los estudiantes concluyen en los años esperados<br>No se tiene gastos producidos por repetición de grado |   |   |   |             |             |                  |                      |   |                            |                     |  |                             |                  |   |                                |                 |  |                           |                   |  |  |

**Anexo 2: Operacionalización de variables.**

*Competencias administrativas desarrolladas en los directivos de IEI de UGEL 07*

| <b>DIMENSION</b>     | <b>INDICADORES</b>                                   | <b>ITEMS</b> | <b>ÍNDICES</b>              |
|----------------------|--|--------------|-----------------------------|
| <b>Planificación</b> | Establece objetivos para realizar tareas             | 1, 2, 3      | Siempre<br>A veces<br>Nunca |
|                      | Establece los plazos en que se deben realizar tareas | 4, 5, 6      |                             |
|                      | Define las prioridades                               |              |                             |
| <b>Organización</b>  | Trabaja en función de los objetivos                  | 7, 8, 9      |                             |
|                      | Establece mecanismos de coordinación                 | 10, 11, 12   |                             |
|                      | Establece puntos de control                          |              |                             |
|                      | Establece los tiempos adecuados                      |              |                             |
|                      | Modifica las pautas ante dificultades                |              |                             |
| <b>Dirección</b>     | Concreta las acciones en el desarrollo               | 13, 14, 15   |                             |
|                      | Define los modos de realizar actividades             | 16, 17, 18   |                             |
|                      | Administra los tiempos adecuadamente                 |              |                             |
| <b>Control</b>       | Realiza seguimiento sistemático de tareas            | 19, 20, 21,  |                             |
|                      | Desarrolla criterios adecuados para el seguimiento   | 22, 23, 24   |                             |
|                      | Verifica permanentemente la información              |              |                             |
|                      | Sugiere la aplicación de acciones correctivas        |              |                             |

*Operacionalización de la variable Calidad del Servicio*

| <b>Dimensiones</b>    | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b> | <b>Escala y valores</b> | <b>Niveles y rangos</b> |
|-----------------------|--|--------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>1. Pertinencia</b> | El servicio se brinda con respeto                                      | 1            |                         |                         |
|                       | Se valora la diversidad  | 2, 3         |                         |                         |
|                       | Se brinda la oportunidad de participación a todos                      | 4            |                         |                         |
|                       | La currícula es flexible adaptándose a la realidad de la IEI           | 5, 6         |                         |                         |
| <b>2. Relevancia</b>  | Se aprende a vivir juntos  | 1, 2,        |                         |                         |
|                       | Se aprende a conocer   | 3,           |                         | No es de calidad        |
|                       | Se aprender a hacer  | 4,           |                         | (24 a 35)               |
|                       | Se aprender a ser persona  | 5, 6         |                         |                         |
| <b>3. Equidad</b>     | Se promueve la igualdad de género                                      | 7, 8,        | (1) En desacuerdo       | De baja calidad         |
|                       | Se practica la no discriminación por la procedencia                    | 9,           |                         | (36 a 47)               |
|                       | Se promueve la igualdad de raza u origen                               | 10,          | (2) Indeciso            |                         |
|                       | Se practica la no discriminación en función del ingreso económico      | 11,          |                         | De aceptable calidad    |
|                       | Se practica la no discriminación en función de la condición de pobreza | 12           | (3) De acuerdo          | (48 a 59)               |
| <b>4. Eficacia</b>    | Se garantiza el acceso de los estudiantes a la IEI                     | 13,          |                         |                         |
|                       | Se cautela la conclusión exitosa de los estudiantes                    | 14, 15,      |                         |                         |
|                       | Se obtienen logros académicos adecuados                                | 16,          |                         | De alta calidad         |
|                       | Se cuenta con una plana docente calificada adecuadamente para el nivel | 17, 18       |                         | (60 a 72)               |
| <b>5. Eficiencia</b>  | Se tienen los recursos económicos que garantizan el acceso             | 19,          |                         |                         |
|                       | Se cuenta con los recursos que garantizan la cobertura del servicio    | 20, 21,      |                         |                         |
|                       | El número de años de estudios se corresponde con los grados aprobados  | 22,          |                         |                         |
|                       | Los estudiantes concluyen en los años esperados                        | 23,          |                         |                         |
|                       | No se tiene gastos producidos por repetición de grado                  | 24           |                         |                         |



**Anexo 3: Instrumentos**  
**Escala de percepción de las competencias administrativas**

| Nº | DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN  | N | AV | S |
|----|--|---|----|---|
| 1  | En la gestión estratégica se considera el diagnóstico como eje central de la planificación                             |   |    |   |
| 2  | Se considera la participación de todos los agentes en función al FODA  |   |    |   |
| 3  | En la gestión se deben considerar los aspectos internos y externos de la IE  |   |    |   |
| 4  | Se prevé la integración de los aspectos de actualidad para mejorar la gestión  |   |    |   |
| 5  | Se busca el consenso para la previsión de los planes e instrumentos de gestión   |   |    |   |
| 6  | La planificación debe involucrar la condición participativa general de la IE   |   |    |   |
|    | <b>DIMENSIÓN: ORGANIZACION</b>   |   |    |   |
| 7  | La función del director se consolida en la delegación de funciones por comisiones                                      |   |    |   |
| 8  | La integración de proyectos de desarrollo institucional se realiza por jerarquía en la IE                              |   |    |   |
| 9  | Se busca la integración de todo el personal en el desarrollo de actividades institucionales                            |   |    |   |
| 10 | Se respeta el cronograma de labores especificasen función a la planificación   |   |    |   |
| 11 | Se debe buscar el cumplimiento de metas con participación de alianzas estratégicas                                     |   |    |   |
| 12 | Existe una organización por meses, bimestres o semestre de las labores educativas                                      |   |    |   |
|    | <b>DIMENSIÓN: DIRECCIÓN</b>  |   |    |   |
| 13 | En la gestión debe asumirse la responsabilidad del direccionamiento institucional                                      |   |    |   |
| 14 | La gestión administrativa del director debe fomentar el cumplimiento de la misión                                      |   |    |   |
| 15 | La labor del director en la administración es la aplicación de los instrumentos de gestión de manera clara y coherente |   |    |   |
| 16 | La captación de recursos administrativos recae de manera directa en el trabajo del director                            |   |    |   |
| 17 | Es de competencia del director establecer los puentes para el cumplimiento del plan anual de trabajo                   |   |    |   |
| 18 | Es de competencia del director dar a conocer administrativamente la norma que regula las acciones educativas           |   |    |   |
|    | <b>DIMENSIÓN: CONTROL</b>  |   |    |   |
| 19 | Es tarea administrativa del director informar el logro y cumplimiento de las metas trazadas                            |   |    |   |
| 20 | Es competencia administrativa del director fomentar la cultura de rendición de cuentas                                 |   |    |   |
| 21 | La función del director es asumir la responsabilidad de las eficiencias y deficiencias de la gestión institucional     |   |    |   |
| 22 | Es competencia del director elaborar y aplicar un plan alternativo como estrategia de mejoramiento institucional       |   |    |   |
| 23 | Es tarea administrativa del director controlar el inventario general en resguardo de los activos institucionales       |   |    |   |
| 24 | Es tarea del director fomentar la participación general para el control de las acciones dentro del plan de trabajo     |   |    |   |

### Escala para evaluar la calidad del servicio

El siguiente instrumento está orientado a recoger información sobre la calidad del servicio en las profesoras de las I.E.I., por lo cual se le agradece responder todos los ítems, expresando su acuerdo o desacuerdo con las proposiciones presentadas

#### Escala de valoración

|               |                         |            |
|---------------|-------------------------|------------|
| en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | de acuerdo |
| 1             | 2                       | 3          |

| Dimensión: 1. Pertinencia |   | ESCALA |   |   |
|---------------------------|---|--------|---|---|
| 1                         | Los instrumentos de gestión educativa: PEI, PCI, RI y PAT responden a la diversidad social y cultural de la Institución Educativa                                   | 1      | 2 | 3 |
| 2                         | Las capacitaciones a los profesores buscan resolver los diversos problemas del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes                                  | 1      | 2 | 3 |
| 3                         | Las programaciones curriculares diversificadas (anual y de unidad) responden a las necesidades socioculturales de los estudiantes                                   | 1      | 2 | 3 |
| 4                         | Las aulas están acondicionadas adecuadamente para el trabajo en grupo de los estudiantes  | 1      | 2 | 3 |
| 5                         | Los padres de familia participan activamente en actividades de la Institución Educativa   | 1      | 2 | 3 |
| 6                         | Los ambientes son adecuados y/o están acondicionados para la atención de estudiantes menor edad   | 1      | 2 | 3 |
| Dimensión: 2. Relevancia  |   |        |   |   |
| 7                         | Se promueve a nivel de la Institución Educativa aprendizajes orientados al entendimiento mutuo y del respeto a la diversidad cultural                               | 1      | 2 | 3 |
| 8                         | En las acciones de tutoría se promueven la práctica de valores para la buena convivencia entre los miembros de la comunidad educativa                               | 1      | 2 | 3 |
| 9                         | En la Institución Educativa se promueve el conocimiento y el ejercicio de los derechos humanos  | 1      | 2 | 3 |
| 10                        | En la Institución Educativa se promueve el liderazgo participativo y democrático de sus miembros: directivos, docentes, administrativos y estudiantes               | 1      | 2 | 3 |
| 11                        | Existe en la Institución Educativa un adecuado clima institucional entre sus miembros   | 1      | 2 | 3 |
| 12                        | A nivel de la Institución Educativa se promueve la participación democrática para elegir el Consejo Escolar de padres   | 1      | 2 | 3 |
| Dimensión: 3. Equidad     |   | ESCALA |   |   |
| 13                        | Se consideran acciones para el proceso de aprendizaje en igualdad de condiciones de los estudiantes varones y mujeres.  | 1      | 2 | 3 |
| 14                        | Para la enseñanza de las áreas académicas y/o atención de los niveles educativos de la Institución Educativa se contempla por igual a profesores varones y mujeres. | 1      | 2 | 3 |
| 15                        | La Institución Educativa cuenta con servicios higiénicos adecuados y suficientes para los estudiantes varones y mujeres   | 1      | 2 | 3 |
| 16                        | Las madres y los padres de familia participan por igual en las actividades extracurriculares de la Institución Educativa.   | 1      | 2 | 3 |
| 17                        | La distribución y asignación de estudiantes por secciones contempla en igualdad de condiciones a varones y mujeres.   | 1      | 2 | 3 |
| 18                        | Se promueve la participación de los estudiantes varones y mujeres en igualdad de condiciones en todo tipo de actividades  | 1      | 2 | 3 |
| Dimensión: 4. Eficacia    |   |        |   |   |
| 19                        | Se cumple con las 1,200 horas pedagógicas efectivas para el trabajo en aula dispuestas por el Ministerio de Educación   | 1      | 2 | 3 |

|                          |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|
| 20                       | Las aulas cuentan con la iluminación adecuada para promover aprendizajes en los estudiantes   | 1 | 2 | 3 |
| 21                       | Los estudiantes reciben al finalizar cada bimestre o trimestre la libreta de notas para tener conocimiento de su aprobación o desaprobación en las diversas áreas | 1 | 2 | 3 |
| 22                       | A nivel de la Institución Educativa se promueve la administración de pruebas al inicio, a la mitad y al finalizar el año escolar a nivel institucional            | 1 | 2 | 3 |
| 23                       | Los estudiantes son promovidos de un grado a otro de acuerdo al logro en el nivel suficiente en las diversas áreas  | 1 | 2 | 3 |
| 24                       | Los estudiantes participan de las evaluaciones nacionales e internacionales promovidas por el Ministerio de Educación   | 1 | 2 | 3 |
| Dimensión: 5. Eficiencia |   |   |   |   |
| 25                       | La institución Educativa cuenta con un inventario de los bienes patrimoniales   | 1 | 2 | 3 |
| 26                       | En la Institución Educativa se lleva un control sistemático de la asistencia y faltas de los docentes   | 1 | 2 | 3 |
| 27                       | Se realiza en la Institución Educativa informes económicos de ingresos y egresos de las actividades realizadas durante el año académico                           | 1 | 2 | 3 |
| 28                       | La Institución Educativa cuenta con un programa para informar a los padres de familia sobre el avance y dificultad en los aprendizajes de sus hijos               | 1 | 2 | 3 |
| 29                       | La Institución Educativa cuenta con un reporte estadístico de estudiantes matriculados, aprobados y retirados   | 1 | 2 | 3 |
| 30                       | La Institución Educativa cuenta con un programa de nivelación y/o recuperación académica para estudiantes con menores niveles de desarrollo                       | 1 | 2 | 3 |

## Anexo 4: Base de datos

|    | Planificación | Organización | Dirección | Control | Competencias administrativas |  | Pertinencia | Relevancia | Equidad | Eficacia | Efiviencia | Calidad de servicio |
|----|---------------|--------------|-----------|---------|------------------------------|--|-------------|------------|---------|----------|------------|---------------------|
| 1  | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 2  | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 3  | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 4  | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 5  | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 6  | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 2       | 3        | 3          | 3                   |
| 7  | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 2          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 8  | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 9  | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 2          | 3       | 2        | 2          | 2                   |
| 10 | 3             | 3            | 2         | 2       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 11 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 12 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 13 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 3           | 2          | 3       | 2        | 2          | 2                   |
| 14 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 15 | 3             | 3            | 3         | 2       | 3                            |  | 2           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 16 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 3           | 2          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 17 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 2          | 3       | 2        | 2          | 2                   |
| 18 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 3          | 3       | 2        | 2          | 3                   |
| 19 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 2          | 3       | 2        | 3          | 2                   |
| 20 | 2             | 3            | 2         | 2       | 3                            |  | 2           | 3          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 21 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 22 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 2       | 3        | 3          | 3                   |
| 23 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 2          | 3       | 2        | 2          | 3                   |
| 24 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 25 | 3             | 3            | 2         | 2       | 3                            |  | 2           | 3          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 26 | 3             | 3            | 3         | 2       | 3                            |  | 2           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 27 | 2             | 2            | 2         | 2       | 2                            |  | 2           | 2          | 3       | 2        | 2          | 3                   |
| 28 | 3             | 3            | 2         | 2       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 29 | 3             | 3            | 2         | 2       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 2          | 3                   |
| 30 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 2           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 31 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 32 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 33 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 3       | 3        | 3          | 3                   |
| 34 | 3             | 3            | 3         | 3       | 3                            |  | 3           | 3          | 2       | 3        | 3          | 3                   |

|    |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 37 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 38 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |  | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 56 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 58 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |  | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 61 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 62 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 63 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 70 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 71 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 73 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 75 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |

|    |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |  | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 79 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |  | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |

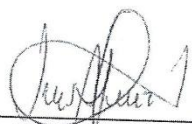
---

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado " **Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las IEI de Chorrillos, UGEL 07, 2018**" de la estudiante Giordano Silva Marisol Verónica; y habiendo sido capacitada e instruida en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 14% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, febrero de 2019



Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101

Feedback Studio - Google Chrome  
 Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/en/?u=1049737105&s=1&co=106627978&lang=es

feedback studio | Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las I+D+D de Chorrillos, UGEL 07, 2018

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Competencias administrativas de la gestión en la calidad de servicio de las I+D+D de Chorrillos, UGEL 07, 2018

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTORA:**  
Mgter. Mariela Yvettina Giraldo Silva  
**ASIS/06**

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

**SECCIÓN**  
Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
Administración del Talento Humano

LIMA - PERÚ, 2018

**Match Overview**

14%

Currently viewing standard sources

View English Sources (Beta)

| Matches | Source   | Percentage |
|---------|--|------------|
| 1       | Submitted to Universid...<br>Student Paper     | 3%         |
| 2       | repositorio.uco.edu.pe<br>Internet Source      | 3%         |
| 3       | myslide.es<br>Internet Source                  | 1%         |
| 4       | repositorio.uladatech.ed...<br>Internet Source | 1%         |
| 5       | www.ecuconsultores.c...<br>Internet Source     | <1%        |

Page: 1 of 90 | Word Count: 20158 | Text-only Report | High Resolution | On | 06:45 p.m. | 07/03/2019





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... GIORDANO SILVA MARISOL VERONICA .....

D.N.I. : 15723589 .....

Domicilio : LAS ACACIAS 512 MIRAFLORES .....

Teléfono : Fijo : ..... Móvil 976 872623 .....

E-mail : mvgiordano87@hotmail.com .....

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : DOCTORA .....

Mención : GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD .....

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... GIORDANO SILVA MARISOL VERONICA .....

Título de la tesis:

..... COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA GESTION EN LA CALIDAD DE LAS I.E.I. DE CHARRILLOS, UG.E.I. 07, 2018 .....

Año de publicación : 2019 .....

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : Miguelo

Fecha : 06-03-19



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MARISOL VERONICA GIORDANO SILVA

INFORME TÍTULADO:

COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
GESTION EN LA CALIDAD DE LAS IEF DE  
CHORRILLOS, UGEL 07, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTORA EN GESTION PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 18 ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR MAYORIA



Obi

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN