



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA  
EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN  
EDUCATIVA**

Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas  
Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03,  
Red 01, Lima Cercado, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

**AUTORA:**

Br. Ada Violeta López Armas (ORCID: 0000-0002-9524-0431)

**ASESOR:**

Mg. Roberto Santiago Bellido García (ORCID: 0000-0002-1417-3477)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**Lima - Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mis hijas Xyris y Loreya, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. A Frodo, por la compañía de siempre.

Al pueblo peruano, salud y educación, siempre.

## **Agradecimiento**

A mi familia, por su comprensión y por sus palabras de aliento.

A todas las personas que, a lo largo de todo este proceso, me tendieron una mano para poder llegar a la meta.

## **PÁGINA DEL JURADO**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Ada Violeta López Armas, estudiante de la Maestría en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 06179568 y con la tesis titulada “Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019”.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

He respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico o titulación profesional.

Los datos que se presentarán serán resultados reales, no adulterados. Por lo tanto, el resultado será un aporte a la investigación.

De identificarse datos falsos, plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndose a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, diciembre de 2019



.....  
Ada Violeta López Armas

DNI: 06179568

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes mi tesis titulada “Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019” cuyo objetivo es determinar el nivel las competencias gerenciales, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente tesis está estructurada en seis capítulos y un apéndice: el capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Método, contiene las variables, la metodología empleada, y los aspectos éticos.

El tercer capítulo: Resultados presentados desde lo descriptivo e inferencial. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. Por último, se consignan las referencias bibliográficas donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por lo cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	12
2.1 Tipo y diseño de investigación	12
2.2 Población, muestra y muestreo	12
2.3 Validez del instrumento	13
2.4 Procedimiento	14
2.5 Métodos de análisis de datos	14
2.6 Aspectos éticos	14
III. RESULTADOS	15
IV. DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS	36
Anexo 1 Matriz de consistencia	37
Anexo 2 Instrumento de recolección de datos	41
Anexo 3 Validación del instrumento	45
Anexo 4 Base de datos de la muestra	51
Anexo 5 Operacionalización de variables	56
Anexo 6 Confiabilidad del instrumento	58
Anexo 7 Ficha técnica del instrumento	60
Anexo 8 Artículo científico	61

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Concepción de las competencias en los diferentes enfoques	6
Tabla 2	Juicio de expertos	13
Tabla 3.	Nivel comparativo de Competencias gerenciales según colegio	15
Tabla 4.	Nivel comparativo de las dimensiones de Competencias gerenciales según colegio	16
Tabla 5.	Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de Competencias gerenciales según los colegios	17
Tabla 6	Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Manejo de Liderazgo, según colegios	18
Tabla 7	Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Manejo de Dirección, según colegios	19
Tabla 8	Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Trabajo en equipo según colegios	20
Tabla 9	Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Gestión del Cambio según colegios	21
Tabla 10	Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Capacidad de Comunicación según colegios	21



## Índice de Figuras

Figura 1	Competencias gerenciales para el mejoramiento continuo del desempeño laboral	18
Figura 2	Porcentaje comparativo del nivel de Competencias gerenciales según colegios	15

## Resumen

La presente investigación titulada “Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019”, tuvo como objetivo general comparar el nivel de las competencias gerenciales en los directores de tres instituciones educativas de nivel básico de Lima Cercado.

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo comparativo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 179 profesores, y la muestra, con 122 de ellos. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Para ambas variables se utilizó el cuestionario de 33 ítems ideado por Núñez y Díaz (2017), de alta fiabilidad el cual responde al enfoque socioformativo de las competencias (Tobón, 2015).

Se llegó a las siguientes conclusiones: (a) existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de Competencias gerenciales, entre las tres instituciones educativas *Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru, y Virgo Potens*, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ), (b) existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las dimensiones Competencia Manejo de Liderazgo, Competencia Manejo de Dirección, Competencia Trabajo en equipo, Competencia Gestión del Cambio, y Competencia Capacidad de Comunicación en las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).

**Palabras claves:** competencias gerenciales, gestión educativa, enfoque socioformativo.

## Abstract

The present research entitled “Management competencies in the managers of the educational institutions Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru and Virgo Potens, UGEL 03, Network 01, Lima Cercado, 2019”, had as a general objective to compare the level of managerial competencies in the directors of three basic level educational institutions of Lima Cercado.

Regarding the methodology, the type of research was basic, comparative descriptive level, quantitative approach; of non-experimental transversal design. The population was 179 teachers and the sample, 122. The technique used to collect information was the survey and the data collection instrument was the questionnaire. For both variables, the 33-item questionnaire devised by Núñez and Díaz (2017) was used, which is highly reliable and responds to the socio-formative approach to competencies (Tobón, 2015).

The following conclusions were reached: (a) there is a significant difference in the median score of Management Competencies, between the three educational institutions Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru, and Virgo Potens, with a very significant level ( $p < 0.01$ ), (b) there is a significant difference in the median score of the dimensions Leadership Management Competence, Management Management Competence, Teamwork Competence, Change Management Competence, and Communication Capacity Competence in the three educational institutions participating in this research, with a very significant level ( $p < 0.01$ ).

**Keywords:** managerial competencies, educational management, socioformative approach.

## **I. Introducción**

La *realidad problemática* de las competencias gerenciales está enmarcada en el siglo XXI. Las competencias gerenciales, de acuerdo con Hellriegel, Jackson & Slocum (2002, p. 4), “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”. Según Spencer y Spencer (1993), se clasifican en: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo; para Aristimuño, Guatía y Monroy (2011), las competencias con las que deben contar los empleados de niveles gerenciales son: dirección de personas, liderazgo, gestión del cambio y desarrollo de la organización.

A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo (2009), a través del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor), ha expresado la necesidad de que las competencias promovidas por las instituciones educativas coincidan con los requerimientos de los modelos de productividad adoptados por las economías de América Latina. Messner (1996) afirmó que existen nuevos modelos de competencias, tecnologías y conceptos de organización en el entorno económico mundial, por lo que estar en sintonía con ellos determina ventajas competitivas basadas en el conocimiento, la innovación y la tecnología. Para la OCDE (2009), citada por Barba (2011), el nivel de competencias que alcance el capital humano impactará en la capacidad de cada región para el fomento y uso de innovaciones: un estudio realizado por OCDE en 20 de 23 países miembros evidenció una correlación positiva entre el recurso humano calificado y el número de estudiantes universitarios. Lo expuesto demuestra que la formación de competencias gerenciales es una necesidad ineludible, no solo porque el interés provenga del ámbito laboral sino también porque las brechas entre unas regiones y otras, el Norte y el Sur en concreto, responden cada vez más al lugar que los países ocupan en la economía mundial y al grado de calificación de su capital humano.

A nivel nacional, el Ministerio de Educación (2014) ha reconocido que sus esfuerzos por fortalecer las competencias gerenciales apuntan a la modernización y descentralización de la gestión educativa. Así lo hace en sus talleres en los que participan los directivos procedentes de las 25 regiones del sector Educación, en estos eventos se abordan temas tales como pensamiento estratégico, toma de decisiones, liderazgo, trabajo

en equipo, comunicación, manejo del entorno, gestión de recursos. El enfoque de competencias no solo ha sido adoptado por el Minedu, también es utilizado por instancias gubernamentales como el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) en sus procesos de certificación periódica, y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) lo ha incluido en la normatividad general del sistema de recursos humanos. Becerra y La Serna (2010) han demostrado que los procesos de selección y reclutamiento se basan en competencias, lo cual es ya una tendencia global a nivel de organizaciones especializadas en recursos humanos; también llegaron a la conclusión que los requerimientos de las empresas no están alineados con la oferta de las universidades, por lo que es imperioso ajustar los procesos formativos de los egresados.

En las instituciones educativas públicas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, comprendidas en la UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, se requiere directivos que sepan trabajar en equipo, que sean proactivos frente a las necesidades, que inspiren compromiso con los objetivos estratégicos y que muestren capacidad analítica frente a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno local y regional; que promuevan innovaciones educativas y que sean gestores de un clima de convivencia democrática, con pleno respeto de las diferencias e individualidades de sus colaboradores. Por ello, la presente investigación se realiza con la finalidad de describir y comparar el nivel de competencias gerenciales de sus directivos.

En las instituciones educativas públicas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, comprendidas en la UGEL 03, Red 01, Lima Cercado se aprecia que la mayoría de los directivos están bastante preocupados por la gestión administrativa, por la rendición de cuentas ante la UGEL y por el mantenimiento o renovación de la infraestructura disponible. Esto trae como consecuencia que la gestión pedagógica recaiga en el profesorado y en la subdirección respectiva. Es comprensible la preocupación por los aspectos administrativos, ya que los trámites burocráticos y la falta de sensibilidad social del Ministerio de Economía y Finanzas recargan la labor directiva, pero el profesorado necesita que el directivo lidere el proceso de mejora continua, al igual que la gestión de la convivencia escolar. No obstante, ¿Por qué en realidades educativas similares los profesores perciben diferentes niveles de competencias gerenciales en sus

directivos? Esto conduce a describir y comparar el nivel de competencias gerenciales en estas tres instituciones educativas públicas de Lima Cercado.

La presente investigación ha tenido como *antecedentes* a cinco estudios nacionales. Álvarez (2017) planteó como objetivo identificar la relación existente entre dos variables: competencias gerenciales y gestión administrativa. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) a mejores competencias gerenciales mayor eficiencia en la gestión administrativa, (b) las competencias gerenciales de los directores cuentan con una percepción favorable por parte de su equipo de trabajo, (c) a mayores competencias gerenciales más eficiente será la planificación para la gestión administrativa, al igual que la eficiencia en la ejecución de los planes y la evaluación y control de la gestión administrativa. Apaza (2017) se propuso determinar la relación existente entre las competencias gerenciales y la gestión educativa. Llegó a las siguientes conclusiones: (a), existe una relación significativa entre las dos variables, (b) este hallazgo fue el mismo para las dimensiones que constituyeron a la variable Competencias gerenciales, es decir, competencias cognitivas, competencias, procedimentales, competencias actitudinales.

Ramírez (2016), en otra investigación de nivel descriptivo correlacional, estudió dos variables: competencias gerenciales del director y calidad educativa. Concluyó que: (a) existe relación positiva y significativa entre ambas variables en sus cuatro dimensiones, (b) los cambios en las competencias básicas influyen en la organización y la gestión de la institución educativa, (c) la relación entre las competencias genéricas del director y el ambiente educativo es poco significativa, puesto que el director ha puesto poco en práctica el trabajo de equipo con su personal docente, (d) la relación entre las competencias específicas del director y los procesos pedagógicos es positiva, al igual que entre la comunicación del director y las competencias docentes. Aparicio y Medina (2015) plantearon como objetivo determinar cuáles son las habilidades más demandadas a nivel gerencial. Encontraron que las habilidades gerenciales más apreciadas fueron el liderazgo, la planificación estratégica, planificación prospectiva y la toma de decisiones, junto al impacto e influencia, el desarrollo de personas y el empoderamiento. Díaz y Delgado (2014) diseñaron en Chiclayo un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socioformativo dirigido a los directivos de instituciones educativas. No solo lo consiguieron, porque también hallaron que: (a) los directivos de las instituciones educativas mostraron graves limitaciones en la competencia Manejo de dirección, (b) los puntajes más altos se alcanzaron respecto a la competencia Manejo interpersonal.

De forma similar, hubo cinco antecedentes internacionales. Díaz, Núñez y Cáceres (2018) en su investigación publicada en Bolivia encontraron que las competencias gerenciales y la gestión por resultados eran dos variables relacionadas la imagen institucional de la UGEL 02 en Lima. La muestra se compuso de 218 trabajadores, aplicado la fórmula estadística de Spiegel y Stephens (2009). Para el caso ecuatoriano, Araujo (2017) demostró la relación entre las competencias gerenciales y el clima organizacional. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) el grado de desarrollo de las competencias gerenciales influye directamente sobre ciertos aspectos del clima organizacional como el enfoque hacia las personas, el énfasis en el grupo y la identidad de los miembros, (b) en el análisis de las competencias predomina un interesante desarrollo entre los microempresarios, puesto que el porcentaje supera el 50%.

Garmendia (2015) estudió las competencias gerenciales del pequeño y mediano empresario venezolano, situado en la frontera con Colombia. Encontró que allí se contaba con una vasta experiencia técnica, pero pocas habilidades conceptuales, por lo que se trata de cubrir esa limitación con cualidades tales como la actitud decidida, la intuición y la creatividad. También para Venezuela, Chávez, De las Salas y Bozo (2014) demostraron la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras”. Asimismo, que los gerentes encuestados desarrollan con una mediana frecuencia competencias orientadas hacia el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el fracaso y compromiso con la organización. Estrada (2014), en Venezuela, propuso competencias gerenciales a los directivos de una institución educativa para promover el desarrollo de la práctica pedagógica de sus profesores. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) la ejecución de las competencias gerenciales del personal directivo evidencias limitaciones, sobre todo en lo que se refiere a nuevos esquemas de trabajo, integración con sus subordinados, asignación de tareas, (b) frente a ese diagnóstico, las competencias gerenciales que deben ser atendidas por los directivos son: trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones atendiendo la situación problemática en lo local, regional y nacional.

De acuerdo con HayGroup, una destacada empresa consultora en la gestión organizacional, los empleados que ocupen cargos jerárquicos y/o de confianza deben contar con competencias agrupables en función del logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, cognitivas, eficacia personal y competencias gerenciales (Aristimuño,

2004; Cizel, Anafarta & Sarvan, 2007; Bruno & Lay, 2008; Cavazotte, Moreno & Hickmann, 2012). Según la consultora antes mencionada, las competencias gerenciales incluyen el desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y la cooperación, el liderazgo, y la gestión del cambio y desarrollo de la organización.

Lo expuesto supone que las organizaciones deben ser capaces de ejecutar acciones orientadas al desarrollo del talento y de las capacidades de sus miembros, de construir un estilo de comunicación eficaz para que sus demás instancias o estamentos cumplan con lo solicitado, de que el progreso colectivo a largo plazo esté siempre en mente (Zemke, 1982; Bradford, 1983; Bass & Avolio, 1989; Woodruffe, 1991; Botha & Claasens, 2010), de practicar el trabajo colaborativo y solidario animado por el sincero propósito no solo de hacer crecer a la organización sino que cada uno crezca con ella (Burgoyne, 1993; Abraham, Karns, Shaw & Mena, 2001; Zhong-Ming, 2003; Yukl, 2008). Una organización así tendrá que formar líderes no solo entre sus directivos o gerentes, mejor aún entre todos sus trabajadores (Boyatzis, 1982; Dubois, 1993; Hoffman, 1999; Levenson, Van der Steede & Cohen, 2006). Solo así los retos que implican el cambio y la innovación podrán ser debidamente afrontados, sin perder competitividad y efectividad. Una organización con todas estas características también será capaz de afrontar los conflictos no como obstáculos para el cumplimiento de metas, sino todo lo contrario: como una oportunidad para encontrar soluciones en medio de una convivencia democrática, con la finalidad de optimizar la calidad del servicio o producto (Mintzberg, 1973; Gilbert, 1978; Hales, 1986; Mole, Dawson, Winstanley & Sherval, 1993; Smutny, Prochazka & Vaculik, 2014).

La gerencia considerada como una actividad social orientada a la dirección de organizaciones, tiene como objetivo primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Es una necesidad latente en las entidades públicas, el cumplimiento de la función social que le compete como Estado y la aplicación técnica de un modelo de administración orientada a la efectividad en la prestación de servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad. Por lo tanto, el gerente público tiene que cumplir con los retos de hacer realidad y consolidar un modelo de gerencia integral que le permita generar cambios en la cultura corporativa garantizando la continuidad y



sostenibilidad de los proyectos que emprenden las empresas del Estado.  
(Drucker, citado por Montaña, 2013, p. 5)

Tabla 1

*Concepción de las competencias en los diferentes enfoques.*

ENFOQUE	DEFINICIÓN	EPISTEMOLOGÍA	METODOLOGÍA CURRICULAR
Enfoque conductual	<i>Enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.</i>	Empírico-analítico-neo-positivista	- Entrevista - Observación y registro de conducta - Análisis de casos
Enfoque funcionalista	<i>Enfatiza en asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas.</i>	Funcionalismo	Método del análisis funcional
Enfoque constructivista	<i>Enfatiza en asumir las competencias como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.</i>	Constructivismo	ETED (Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica)
Enfoque complejo	<i>Enfatiza en asumir las competencias como: procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el ambiente.</i>	Pensamiento complejo	- Análisis de procesos - Investigación acción pedagógica

*Nota.* Tomado de “La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo” por S. Tobón, 2008, p. 17.

Una conclusión preliminar respecto a lo reseñado en estas bases teóricas es que conocer algo a profundidad no asegura ni garantiza ser competente, tampoco saber hacer algo sino saber hacerlo bien. Desde el enfoque socioformativo, Tobón (2008) definió a las competencias como una actuación óptima en un determinado contexto, de modo tal que se han aportado soluciones variadas y pertinentes ante una tarea concreta. Se destaca entonces la competencia como la capacidad de abordar tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las hechas en clase o en contextos distintos de aquellos en que se enseñaron. En ese sentido, la comprensión de las competencias alcanza hasta el grado de flexibilidad en la ejecución de una tarea o en la resolución de un problema.

Precisamente, estas cualidades son pertinentes frente a las múltiples demandas de una sociedad cada vez más dinámica en lo productivo, económico, político, cultural y educativo.

El aporte del enfoque socioformativo también radica en poner de relieve que ser competente ya no puede verse solo en el ámbito personal o individual. ¿De qué serviría un profesional muy efectivo en el logro de objetivos organizacionales si no es capaz de tolerar ideas contrarias o carece de condiciones para interactuar en medio de un equipo de trabajo? Por ello, también necesitamos adquirir gradualmente competencias interpersonales, es decir, prepararnos y estar capacitados para converger con los demás en la realización de una actividad en particular. De esta manera, nos autorrealizamos de la mejor forma posible y también para convivir pacífica y solidariamente con los demás.

Para finalizar con el enfoque socioformativo, hay seis aspectos esenciales en su concepto de competencias, a los cuales se adhiere la presente investigación. Se trata de procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. (Tobón, 2008, p. 5)

Las *competencias gerenciales* “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 4). En el contexto latinoamericano, uno de los modelos más conocidos es el que propuso Arbaiza (2011), luego de estudiar el modelo de gestión gerencial actual. En él, se atienden elementos conceptuales y prácticos y consiste en un pentágono

constituido por las siguientes competencias: 1) Manejo personal, 2) Manejo de acción, 3) Manejo de entorno, 4) Manejo interpersonal, 5) Manejo de la influencia.

Según Arbaiza (2012), las competencias de *Manejo de personal* tienen el propósito es controlar cuán efectivo es el rendimiento individual ante situaciones complejas y de creciente presión. Involucra pensamiento crítico, autoeficacia, creatividad, capacidad de aprendizaje, autocontrol y, por lo tanto, la capacidad de análisis para plantear comparaciones y comprender relaciones causa-efecto, enfrentar situaciones retadoras, desarrollo de nuevas ideas y conceptos que ofrecen respuestas novedosas a problemas reales, síntesis de información reciente y su eficaz aplicación a la realidad; a su vez, el control emocional que permite evitar reacciones negativas ante ataques verbales, expresiones o conductas hostiles, o cuando se labora en condiciones estresantes. Las competencias de *Manejo de la acción* se relacionan con las capacidades de organización y planificación y suponen el sentido de logro, planificación y organización, iniciativa, fijación de metas, búsqueda de información.; es decir, la capacidad y decisión por competir e ir más allá de la excelencia, organización eficaz de las tareas, asignación realista de tiempos para la ejecución de los proyectos, carácter metódico, creación de oportunidades y mejoramiento de los resultados, formulación de objetivos factibles, habilidad para la búsqueda y selección de información pertinente y veraz.

Las competencias de *Manejo de entorno* se relacionan con el manejo del estrés y afrontamiento eficaz de problemas, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, tolerancia a la presión, toma de decisiones. En otras palabras, la habilidad para identificar los aspectos sustanciales del problema, al igual que sus causas para definir la solución en un plazo determinado; la habilidad para reajustar los planes de trabajo demostrando un buen sentido de la adaptación a situaciones dinámicas sobre todo si cambian las premisas, las condiciones del entorno o el hallazgo de nueva información; capacidad de trabajar eficientemente bajo un alto estrés laboral, toma de decisiones que evidencian a un gerente o líder proactivo y no reactivo, se pone al frente del cambio, lo hace suyo, lo defiende y se convierte en un sujeto ejemplar para los demás. Las competencias de *Manejo interpersonal* abarcan la capacidad de empatía, la comunicación interpersonal, orientación de servicio al cliente, trabajo en equipo, conciencia de las fortalezas y debilidades, comprensión interpersonal. Dicho de otra manera, el intercambio de ideas y significados, vocación para alcanzar la satisfacción del cliente, trabajar por una meta

común incluso cuando esta no se relacione directamente con el interés personal, conciencia de las propias capacidades y de las limitaciones de diversa índole, entender cabalmente los pensamientos, estados de ánimo, preocupaciones de los colaboradores así estos no los hayan verbalizado.

Por último, las competencias de *Manejo de la influencia* tienen mucho que ver con el deseo de causar un impacto positivo en los demás, persuadir a los colaboradores o a los socios estratégicos de alcanzar lo previsto en el plan de acción. Se advierte en la propuesta la presencia del liderazgo, creación de equipos, motivación de los demás, negociación, gestión de personas; es decir, la capacidad de dirección de grupos humanos para concretar una tarea y delegando responsabilidades para la obtención del logro, trabajo cooperativo, capacidad de transmitir energía y motivar a los demás, saber negociar consiguiendo la satisfacción de ambas partes en discordia, realizar acciones para mejorar las habilidades de los demás. Hasta el momento, es claro que la labor gerencial no empieza ni termina con ser un buen motivador del equipo de colaboradores, sino que implica una perspectiva de dirección estratégica, flexible, analítica y empática.

Como variable de estudio, las competencias gerenciales han tenido en la presente investigación cinco *dimensiones*. La dimensión 1 fue *Competencia Manejo de Liderazgo*, entendida por Núñez y Díaz (2017, p. 250) como que el directivo “demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad”. La dimensión 2 fue *Competencia Manejo de Dirección* en estos términos: “Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos”. (Núñez y Díaz, 2017, p. 250)

La dimensión 3 fue *Competencia Trabajo en Equipo*. Esta competencia consiste en que el directivo de la institución educativa “demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativas del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución”. (Núñez & Díaz, 2017, p. 251). La dimensión 4 *Competencia Gestión del cambio* se expresa a través de acciones tales como “gestiona el cambio

educativo a través de las actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa”. (Núñez & Díaz, 2017, p. 252). Por último, la dimensión 5 *Competencia Capacidad de Comunicación* se evidenciaba a través de acciones tales como “Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional”. (Núñez & Díaz, 2017, p. 252)

El problema de investigación abordado en el presente estudio se expresa a través de una pregunta: ¿Cuál es el nivel de las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019? De lo anterior, se derivan cinco problemas específicos, cada uno de ellos vinculado a las dimensiones tales como competencias Manejo de Liderazgo, Manejo de Dirección, Trabajo en Equipo, Gestión del Cambio, y Capacidad de Comunicación.

El presente estudio se justifica desde lo teórico, práctico y metodológico. En lo teórico, se expondrán las bases teóricas de la variable Competencias gerenciales, se confrontarán las más relevantes y se plantearán sus contribuciones. En lo práctico, la gestión de las instituciones educativas partícipes de la muestra se beneficiará con el tratamiento estadístico e inferencial de los datos recogidos. De esa manera, podrán hacer una gestión mucho más pertinente y estratégica de sus recursos humanos y materiales. En lo metodológico, se propone un tipo de gestión mucho más cercana al factor humano, sin que por ello deba sacrificarse la calidad de la supervisión y el análisis de las fortalezas y limitaciones existentes.

El objetivo general ha sido comparar el nivel de las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas en mención. Por tanto, los objetivos específicos se ocuparán de la misma intención, pero centrándose en cada una de las cinco dimensiones de la variable. Del mismo modo, el problema de investigación suscitó una hipótesis general: Existe diferencia en el nivel de las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens,

UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019. Con las cinco hipótesis específicas se procedió del mismo modo que se hizo con los objetivos específicos.



*Figura 1.* Competencias gerenciales para el mejoramiento continuo del desempeño laboral. Tomado de “Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales y experimentales”, por Matos y Claridad (2009), p. 9.

## **II. Método**

### **2.1 Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación básica se adscribe al enfoque cuantitativo porque la recolección de datos debe respaldar o descartar las hipótesis, en base a la medición numérica y el análisis estadístico. De esta manera, se obtienen resultados generalizables. “Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 5).

Su diseño ha sido no experimental, descriptivo comparativo. No experimental porque no se han manipulado ni controlado las variables objeto de esta investigación. Descriptivo porque enumera las cualidades distintivas de las variables.

### **2.2 Población, muestra y muestreo**

#### **Población.**

Jany (1994), citado por Bernal (2010, p.160), define a población como “la totalidad de elementos o individuos que tienen características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. En otras palabras, se refiere a la unidad de análisis compuesta de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

La población está conformada por 179 profesores; todos ellos laboran en instituciones comprendidas en la UGEL 03, Red 01, Lima Cercado.

#### **Muestra.**

Según Bernal (2010, p. 161), muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. De acuerdo con el esquema de Kinnear y Taylor (1993), son cinco pasos para definir una muestra:

1. Definir la población.
2. Identificar el marco muestral.
3. Determinar el tamaño de la muestra.
4. Elegir un procedimiento de muestreo.
5. Seleccionar la muestra.

Para el cálculo de la muestra del estudio se utilizará la fórmula:

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

$$n = \frac{(179) \times (0.5)^2 \times (1.96)^2}{(179-1) \times (0.05)^2 + (0.5)^2 \times (1.96)^2}$$

$$n = \frac{171.9116}{1.4054} = 122.32$$

$$n = 122$$

Dónde:

N = Población (179)

n = muestra

Z = nivel de confianza al 95% equivale a 1.96

e = error muestral al 5% equivale a 0.05

$\sigma$  = desviación estándar equivale a 0.5

### 2.3 Validez del instrumento

De acuerdo con Hernández Sampieri et al (2014, p. 200), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. Un tipo de validez es la validez de expertos, relacionada con la validez de contenido. Según Hernández Sampieri et al, “la validez de expertos es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (2014, p. 204).

Tabla 2

*Juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Opinión de la aplicabilidad</b>
Dra. Elena Castillo Huamán	Aplicable
Mag. Luis Gerardo Rejas Borjas	Aplicable
Mag. Roberto Santiago Bellido García	Aplicable



Como se puede apreciar, el instrumento para medir la variable cuenta con la opinión de aplicabilidad suficiente, por tanto, el cuestionario podrá ser respondido por los docentes de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.

## **2.4 Procedimiento**

Los datos obtenidos a través del instrumento se procesarán en una matriz de Excel, luego estos datos cuantitativos serán ingresados al software estadístico SPSS 20, lo cual permitirá tener las tablas y figuras necesarias para ser parte de la discusión de resultados. De esta manera, se obtendrán tablas de doble entrada de los datos estadísticos y los histogramas de la variable Competencias gerenciales.

## **2.5 Método de análisis de datos**

De acuerdo con el enfoque cuantitativo, se empleó el método estadístico. El uso de la estadística descriptiva permitió la organización y la presentación de un conjunto de datos cuantitativos, de tal forma que se pueda describir exhaustivamente a las variables en estudio, mediante tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones. La estadística inferencial hizo posible la prueba de hipótesis. Finalmente, el software SPSS 24 permitió la elaboración de tablas de frecuencias e histogramas. Algunas de las técnicas estadísticas empleadas fueron: el coeficiente de Alfa de Cronbach, la prueba de Shapiro-Wilk.

## **2.6 Aspectos éticos**

Todos los involucrados en esta investigación fueron informados oportunamente de los procedimientos previstos, desde los directivos de las tres instituciones educativas hasta sus docentes. En el acopio y tratamiento de la información se han tenido muy en cuenta los principios tales como la participación libre y voluntaria, la confidencialidad, el derecho de autor, y la veracidad (Universidad Internacional de Santander, 2015; Coasaca, Argota, Celi, Campos & Méndez, 2016).

### III. Resultados

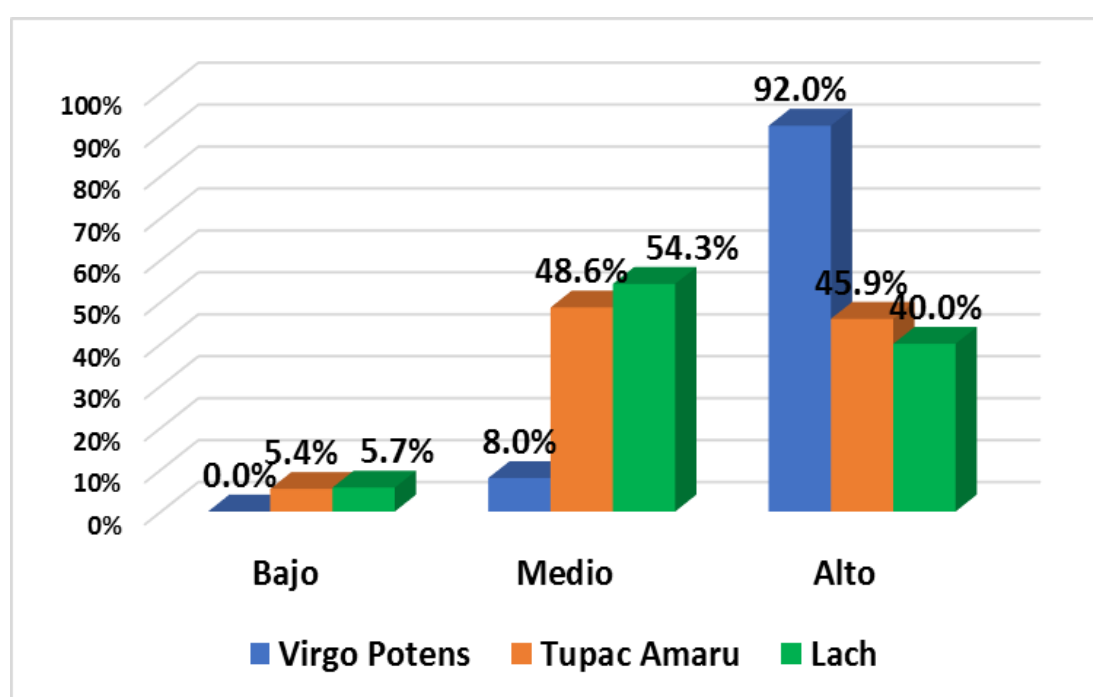
#### Análisis descriptivo

Tabla 3

*Nivel comparativo de competencias gerenciales según colegio*

Colegio	Alto		Medio		Bajo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
Túpac Amaru	17	45.9%	18	48.6%	2	5.4%	37	100.0%
Lach	14	40.0%	19	54.3%	2	5.7%	35	100.0%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes.



*Figura 2.* Porcentaje comparativo del nivel de Competencias gerenciales, según colegio.

La tabla 3 y figura 2, compara el nivel de Competencias gerenciales según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del Túpac Amaru con 45.9%, y colegio Lach en 40.0%. En el nivel medio, sobresalió el colegio Lach con 54.3%, seguido del colegio Túpac Amaru con 48.6%, y el colegio Virgo Potens en 8.0%. En el nivel bajo sobresalió el colegio Lach con 5.7%, seguido del Túpac Amaru con 5.4% y ninguno en el colegio Virgo Potens.

Tabla 4

*Nivel comparativo de las dimensiones de Competencias gerenciales, según colegio.*

Competencias	Colegio	Alto		Medio		Bajo		Total	
		n	%	n	%	n	%	N	%
Manejo de Liderazgo	Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	17	45.9%	18	48.6%	2	5.4%	37	100.0%
	Lach	14	40.0%	17	48.6%	4	11.4%	35	100.0%
Manejo de dirección	Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	15	40.5%	19	51.4%	3	8.1%	37	100.0%
	Lach	13	37.1%	20	57.1%	2	5.7%	35	100.0%
Trabajo en equipo	Virgo Potens	45	90.0%	5	10.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	19	51.4%	16	43.2%	2	5.4%	37	100.0%
	Lach	16	45.7%	17	48.6%	2	5.7%	35	100.0%
Gestión del cambio	Virgo Potens	41	82.0%	9	18.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	14	37.8%	18	48.6%	5	13.5%	37	100.0%
	Lach	12	34.3%	18	51.4%	5	14.3%	35	100.0%
Capacidad de comunicación	Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	18	48.6%	16	43.2%	3	8.1%	37	100.0%
	Lach	21	60.0%	14	40.0%	0	0.0%	35	100.0%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 4, se compara el nivel de la Competencia Manejo de Liderazgo según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del Túpac Amaru con 45.9%, y colegio Lach con 40.0%. En el nivel medio hubo un empate con 48.6% entre el colegio Lach y Túpac Amaru, y el colegio Virgo Potens con 8.0%. En el nivel bajo sobresalió el colegio Lach con 11.4%, seguido del Túpac Amaru con 5.4% y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 4, se compara el nivel de la Competencia Manejo de Dirección, según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del Túpac Amaru con 45.9%, y colegio Lach con 40.0%. En el nivel medio hubo un empate con 48.6% entre el colegio Lach y Túpac Amaru, y el colegio Virgo Potens con 8.0%. En el nivel bajo sobresalió el colegio Lach con 11.4%, seguido del Túpac Amaru en 5.4%, y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 4, se compara el nivel de la Competencia Trabajo en Equipo, según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 90.0%, seguido del Túpac

Amaru con 51.4%, y colegio Lach con 45.7%. En el nivel medio sobresalió el colegio Lach con 48.6%, seguido del colegio Túpac Amaru con 43.2%, y el colegio Virgo Potens con 10.0%. En el nivel bajo, sobresalió el colegio Lach con 5.7%, seguido del Túpac Amaru con 5.4%, y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 4, se compara el nivel de la Competencia Gestión del Cambio, según colegio. En el nivel alto, sobresalió el colegio Virgo Potens con 82.0%, seguido del Túpac Amaru con 37.8%, y colegio Lach con 34.3%. En el nivel medio, sobresalió el colegio Lach con 51.4%, seguido del colegio Túpac Amaru con 48.6%, y el colegio Virgo Potens con 18.0%. En el nivel bajo, sobresalió el colegio Lach con 14.3%, seguido del Túpac Amaru con 13.5%, y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 4, se compara el nivel de la Competencia Capacidad de Comunicación según colegio. En el nivel alto, sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del colegio Lach con 60.0%, y el colegio Túpac Amaru con 48.6%. En el nivel medio, sobresalió el colegio Túpac Amaru con 43.2%, seguido del colegio Lach con 40.0% y el colegio Virgo Potens con 8.0%. En el nivel bajo, sobresalió el colegio Túpac Amaru con 8.1%, y ninguno en el colegio Virgo Potens y colegio Lach.

## **Análisis inferencial**

### **Hipótesis general.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de Competencias gerenciales entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de Competencias gerenciales entre los colegios.

Tabla 5

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de Competencias gerenciales, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	43,72	
Túpac Amaru	37	72,11	X <sup>2</sup> =30,398
Lach	35	75,69	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 5, se presenta el rango promedio de Competencias gerenciales según los colegios, y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (75,69), comparado con el colegio Túpac Amaru (72,11) y el colegio Virgo Potens (43,72). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 30,398, con p-valor<0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de Competencias Gerenciales entre los colegios.

### **Hipótesis específica 1.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Liderazgo entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Liderazgo entre los colegios.

Tabla 6

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Manejo de Liderazgo, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	43,64	
Túpac Amaru	37	71,57	X <sup>2</sup> =30,653
Lach	35	76,37	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 6, se presenta el rango promedio de la Competencia Manejo de Liderazgo, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango

promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (76,37) comparado con el colegio Túpac Amaru (71,57) y colegio Virgo Potens (43,64). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 30,653, con  $p\text{-valor} < 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Liderazgo entre los colegios.

### **Hipótesis específica 2.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Dirección entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Dirección entre los colegios.

Tabla 7

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Manejo de Dirección, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	42,18	
Túpac Amaru	37	74,23	X <sup>2</sup> =34,538
Lach	35	75,64	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 7, se presenta el rango promedio de la Competencia Manejo de Dirección, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (75,64), comparado con el colegio Túpac Amaru (74,23) y colegio Virgo Potens (42,18). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 34,538, con  $p\text{-valor} < 0.05$ ; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Dirección entre los colegios.

### Hipótesis específica 3.

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Trabajo en Equipo entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Trabajo en Equipo entre los colegios.

Tabla 8

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Trabajo en Equipo, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	46,40	
Túpac Amaru	37	70,34	X <sup>2</sup> =22,699
Lach	35	73,73	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 8, se presenta el rango promedio de la Competencia Trabajo en Equipo, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (73,73) comparado con el colegio Túpac Amaru (70,34) y el colegio Virgo Potens (46,40). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 22,699, con p-valor<0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Trabajo en Equipo entre los colegios.

### Hipótesis específica 4.

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Gestión del Cambio entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencias Gestión del Cambio entre los colegios.

Tabla 9

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Gestión del Cambio, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	44,08	
Túpac Amaru	37	72,53	X <sup>2</sup> =26,323
Lach	35	74,73	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 8, se presenta el rango promedio de la Competencia Gestión del Cambio, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de competencia en mención es mayor en el colegio Lach (74,73) comparado con el colegio Túpac Amaru (72,53) y el colegio Virgo Potens (44,08). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 26,323, con p-valor<0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Gestión del Cambio entre los colegios.

#### **Hipótesis específica 5.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Capacidad de Comunicación entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Capacidad de Comunicación entre los colegios.

Tabla 10

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Capacidad de Comunicación, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	47,76	
Túpac Amaru	37	75,05	X <sup>2</sup> =21,510
Lach	35	66,80	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia



En la tabla 10, se presenta el rango promedio de la Competencia Capacidad de Comunicación, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Túpac Amaru (75,05), comparado con el colegio Lach (66,80), y el colegio Virgo Potens (47,76). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 21,510, con  $p\text{-valor} < 0.05$ ; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Capacidad de Comunicación entre los colegios.

#### IV. Discusión

Si se tiene en cuenta a la hipótesis general, es posible afirmar que existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de la variable *Competencias gerenciales* en las tres instituciones educativas participantes en esta investigación: Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru, Virgo Potens. Los resultados obtenidos demuestran un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ), tratándose del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que alguien debe tener para lograr efectividad en los puestos que ocupen, y en diversos tipos de organizaciones (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002). Si las organizaciones pretenden alcanzar sus objetivos y garantizar resultados de forma sostenida, entonces tendrán que mejorar las competencias de su capital humano, sobre todo de aquellos que ocupan cargos directivos para lograr un eficiente desempeño de las funciones gerenciales.

El hallazgo de una diferencia significativa en el puntaje mediano en estudio concuerda parcialmente con Chávez, De las Salas y Bozo (2015). Ellos encontraron en una muestra no especificada de empresas aseguradoras de Venezuela una relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral. Concluyeron que, a medida que se fortalezcan las competencias gerenciales se logra una mejora en el desempeño laboral de los directivos de dichas empresas aseguradoras. Chiavenato (2007) definió al desempeño laboral del trabajador como el comportamiento desplegado para alcanzar los objetivos que se proponga, es su estrategia individual. Como tal, el desempeño laboral está condicionado por factores tales como la compensación salarial, la capacitación, la satisfacción laboral, desarrollo de una línea de carrera, además de requerir flexibilidad, habilidad interpersonal, emprendimiento, y empoderamiento.

En cuanto a la hipótesis específica 1, es posible afirmar que existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las instituciones en mención. Los resultados obtenidos demuestran un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ) en la dimensión Competencia Manejo de Liderazgo. Dicha dimensión tiene como algunos de sus indicadores: la perspectiva clara y los valores necesarios que inspiren confianza en el equipo de trabajo, la capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como la creación de redes de alianzas estratégicas, ambiente de trabajo donde impere el respeto y la honestidad, la gestión democrática de los conflictos, motivación y orientación al personal subordinado para incrementar la efectividad del trabajo en la institución educativa.

El hallazgo de una diferencia significativa en el puntaje mediano en estudio concuerda con Aparicio y Medina (2015). Ellas entrevistaron a diversos expertos en gestión de recursos humanos, quienes manifestaron que las habilidades gerenciales más apreciadas en el Perú fueron el liderazgo, la toma de decisiones, el desarrollo de personas, y el empoderamiento. Las instituciones educativas no están exentas de las tendencias de un mercado global cada vez más dinámico y competitivo, para lo cual las organizaciones necesitan ser más ágiles, flexibles e innovadoras. Los especialistas entrevistados coincidieron con Aparicio y Medina en que, la escasez de talento ejecutivo no se originaba por la escasez de profesionales, sino por la calidad de sus habilidades gerenciales.

En cuanto a la hipótesis específica 2, es posible afirmar que existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las instituciones en mención. Los resultados obtenidos demuestran un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ) en la dimensión Competencia Manejo de Dirección. Dicha dimensión tiene como algunos de sus indicadores: la dirección de la institución educativa, bajo los fundamentos de la gestión educativa y el contexto de los estudiantes, garantizar la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno, diseñar y ejecutar mecanismos de monitoreo y evaluación del personal de la institución educativa, etc.

El hallazgo de una diferencia significativa en el puntaje mediano en estudio concuerda parcialmente con Álvarez (2017). El encontró que las variables Competencias gerenciales y la Gestión administrativa sí están relacionadas, es decir, el óptimo nivel de competencias gerenciales de un directivo tendrá como resultado una gestión eficiente del proyecto institucional. Por ello, es de esperar también una adecuada gestión de los recursos financieros y físicos necesarios para la vigencia del servicio educativo, el diseño de actividades extracurriculares que se orientan a la integración y al fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, al igual que la administración del talento humano de acuerdo con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.

En cuanto a la hipótesis específica 3, es posible afirmar que existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las instituciones en mención. Los resultados obtenidos demuestran un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ) en la dimensión Competencia Trabajo en Equipo. Dicha dimensión tiene como algunos de sus indicadores: la participación del trabajo

en equipo adoptando roles y tareas con sentido de responsabilidad y comprometiéndose a la entrega de resultados concretos como proyectos e informes, contribuir a que el equipo tenga una proyección compartida, una orientación común que se traduzca en medidas factibles y coherentes con el proyecto institucional, promover que el equipo de trabajo alcance cada vez más las metas que lo retan intelectualmente, al igual que un compromiso ético en las relaciones interpersonales teniendo en cuenta los valores sociales fundamentales.

El hallazgo de una diferencia significativa en el puntaje mediano en estudio concuerda parcialmente con Navarro (2017). Ella encontró, en una investigación descriptiva correlacional cuya muestra fue de 26 funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Social de los gobiernos regionales del Perú, que la variable Habilidades gerenciales sí se relacionaba con el trabajo en equipo. En medio de un contexto empresarial tan competitivo, dinámico y complejo, las instituciones no pueden dejar de aprovechar las potencialidades de una herramienta como el trabajo en equipo. Esta facilita la concreción de objetivos, tienen un carácter multidisciplinario, contribuye a mejorar la calidad individual de sus miembros porque potencia el talento, agrega valor a los procesos organizacionales, aporta a la salud mental de los trabajadores al disminuir el estrés negativo, estimula la creatividad (*brainstorming*), se distribuyen tareas y roles de forma equitativa, etc.

En cuanto a la hipótesis específica 4, es posible afirmar que existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las instituciones en mención. Los resultados obtenidos demuestran un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ) en la dimensión Competencia Gestión del Cambio. Dicha dimensión tiene como algunos de sus indicadores: generar el cambio colectivo por medio de habilidades comunicativas, y transmitiendo ideas innovadoras con efectividad; búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas promoviendo el aprendizaje y la experimentación entre los miembros de la organización, formulación de planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.

El hallazgo de una diferencia significativa en el puntaje mediano en estudio se relaciona con Ramírez (2016). El encontró en una institución educativa de Cajamarca una relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales del director y la calidad educativa, además de que los cambios en las competencias básicas influyen en la organización y la gestión de la institución educativa, y, por último, que la relación entre las

competencias específicas del director y los procesos pedagógicos es positiva, al igual que entre la comunicación del director y las competencias docentes. Según Soriano (2016), el cambio debe ser gestionado de tal forma que, contribuya a cerrar brechas entre la formulación e implementación de estrategias, pero también para minimizar las resistencias que puedan surgir, por lo general, en directivos de rango medio. Un directivo con un buen nivel de competencias gerenciales será capaz de convencerlos de que el cambio es una oportunidad para asumir nuevos retos y riesgos profesionales, además de un proceso que hará progresar sus carreras profesionales.

En cuanto a la hipótesis específica 5, es posible afirmar que existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las instituciones en mención. Los resultados obtenidos demuestran un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ) en la dimensión Competencia Capacidad de Comunicación. Dicha dimensión tiene como algunos de sus indicadores: comunicación de diversos mensajes en diversas situaciones, control emocional, formulación de argumentos, aseguramiento de canales de comunicación e información para una toma de decisiones analítica y objetiva, escuchar y atender las inquietudes y necesidades de los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y padres de familia).

El hallazgo de una diferencia significativa en el puntaje mediano en estudio se relaciona con Cardona (2013). El encontró en una serie de organizaciones colombianas que la comunicación interna es fundamental en la construcción de una buena imagen corporativa. Permite la construcción y la consolidación de las relaciones entre el trabajador y la organización, porque se conoce la historia organizacional, los logros y los nuevos retos; lo que fortalece el orgullo de ser parte de ella. Por ello, es que él sugiere un lenguaje simple y directo, sobre todo para comunicar las expectativas. El gerente o el encargado de la dirección de una institución educativa deben conseguir una conexión emocional con el personal docente y administrativo, es indispensable que se interese de manera sincera por ellos. Lotze, citada por Cardona (2013), decía que “al entender realmente qué es lo que los mueve, qué les da energía y a qué retos se enfrentan, un líder puede ser más efectivamente impulsar el desempeño y cambiar los comportamientos”.

## V. Conclusiones

- Primera.** De acuerdo con las evidencias estadísticas, existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de Competencias gerenciales, entre las tres instituciones educativas *Luis Armando Cabello Hurtado*, *Túpac Amaru*, y *Virgo Potens*, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).
- Segunda.** De acuerdo con las evidencias estadísticas, existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de la dimensión Competencia Manejo de Liderazgo, entre las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).
- Tercera.** De acuerdo con las evidencias estadísticas, existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de la dimensión Competencia Manejo de Dirección, entre las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).
- Cuarta.** De acuerdo con las evidencias estadísticas, existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de la dimensión Competencia Trabajo en Equipo, entre las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).
- Quinta.** De acuerdo con las evidencias estadísticas, existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de la dimensión Competencia Gestión del Cambio, entre las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).
- Sexta.** De acuerdo con las evidencias estadísticas, existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de la dimensión Competencia Capacidad de Comunicación, entre las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).

## **VI. Recomendaciones**

- Primero.** Promover entre los directivos de las instituciones educativas la necesidad de que deben desarrollar capacidades para el conocimiento y aplicación de herramientas de gerencia educativa.
- Segundo.** Fomentar el desarrollo de capacidades relacionadas con la Competencia Manejo de Liderazgo, con la finalidad de lograr los objetivos y metas previstos. Se podría iniciar con la implementación de programas o ciclos de *coaching* gerencial.
- Tercero.** Fomentar el desarrollo de capacidades relacionadas con la Competencia Manejo de Dirección, a través de capacitaciones y/o actualizaciones en torno a herramientas administrativas de gestión educativa como tableros de mando integrales, matrices de análisis, etc.
- Cuarto.** Fomentar el desarrollo de capacidades relacionadas con la Competencia Trabajo en Equipo, a través de capacitaciones y/o actualizaciones en torno a cómo desarrollar y flexibilizar el modo en que se ejerce la autoridad sobre el personal subordinado, cómo ir logrando progresivamente que se sienta parte de un equipo de trabajo.
- Quinto.** Fomentar el desarrollo de capacidades relacionadas con la Competencia Gestión del Cambio, a través de capacitaciones y/o actualizaciones en torno a la identificación de presiones claves para el cambio, la motivación como centro del impulso del crecimiento personal y organizacional, etc.
- Sexto.** Fomentar el desarrollo de capacidades relacionadas con la Competencia Capacidad de Comunicación, a través de capacitaciones y/o actualizaciones en torno a la dinámica de las comunicaciones internas y externas, a fin de alcanzar una gestión eficiente y efectiva de las mismas.

## Referencias

- Abraham, S., Karns, L., Shaw, K. & Mena, M. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Álvarez, J. (2017). Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperada de: <https://bit.ly/2oinabb>.
- Aparicio, M. & Medina, J. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Apaza, Y. (2017). Competencias gerenciales y gestión educativa en la Institución Educativa Perú-Birf República de Bolivia, Villa El Salvador, 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2PGB3LI>
- Araujo, L. (2018). Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el cantón Rumiñahui (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/2N68YeM>
- Aristimuño, M. (2004). Metodología para determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal docente adscrito al Departamento de Organización y Gerencia de la UNEG (tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental de Guayana, Ciudad Guayana, Venezuela.
- Aristimuño, M., Guatía, W. & Monroy, C. (2011). Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. Universidad Central de Venezuela. Recuperado de: <https://bit.ly/36vsPM3>
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage.



- Arbaiza, L. (2012, 23 de abril). El modelo Arbaiza de competencias gerenciales. Conexión ESAN. Recuperado de: <https://bit.ly/2C2Go7R>
- Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos* (Tesis doctoral). Universidad Iberoamericana, México D.F., México.
- Bass, B. & Avolio, J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational & Psychological Measurement*, 49, 509-527.
- Becerra, A. & La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Botha, S., & Claassens, M. (2010). Leadership competencies. The contribution of the bachelor in management and leadership (BML) to the development of leaders at first national bank, South Africa. *International Business & Economics Research*, 9(10), 77-87.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Bradford, D. (1983). Some potential problems with the teaching of managerial competencies. Exchange: *The Organizational Behavior Teaching Journal*, 8(2), 45-49.
- Bruno, L. & Lay, E. (2008). Personal values and leadership effectiveness. *Journal of Business Research*, 61(6), 678-683.

- Burgoyne, J. (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6-13.
- Cardona, C. (2013). *Ensayo sobre la comunicación efectiva de los gerentes en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZnVRdu>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *Urbe*, 12(2), 178-196. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. ISSN: 1856-6189.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed., traducción de Germán Alberto Villamizar). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Cizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: The case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2).
- Coasaca, N., Argota, G., Celi, L., Campos, R. & Méndez, S. (2016). Ética profesional y su concepción responsable para la investigación científica. *Campus*. Universidad de San Martín de Porres, 22(21), 223-234. [Citado: 2019, agosto 24]. Disponible en: <https://bit.ly/2NAq6dz>
- Díaz, D. & Delgado, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación (tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

- Díaz, J., Núñez, L. & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Ratio*, Universidad La Salle, Bolivia, 16, 169-197. ISSN 2411-0035.
- Dubois, D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD.
- Estrada, E. (2014). Competencias gerenciales del personal directivo para fortalecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el Liceo Nacional Bolivariano Camoruco, Municipio San Carlos Estado Cojedes (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Garmendia, J. (2015). Competencias gerenciales de los empresarios de las pymis fronterizas, su realidad contextual y su éxito. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 3(2), 10-17. Universidad de Santander.
- Gilbert, T. (1978). *Human competence-engineering worthy performance*. San Francisco. CA: Pfeiffer.
- Hales, C. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un Enfoque basado en Competencias* (9ª ed.). México: Thompson Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hoffman, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.
- Kinnear, T. & Taylor, J. (1993). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.

- Levenson, A., Van der Stede, W., & Cohen, S. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Martin, G. & Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23-34.
- Matos, G. & Claridad, M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *Urbe*, 6(1). Universidad Rafael Belloso Chacín, Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. ISSN: 1856-6189.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Messner, D. (1996). Dimensiones espaciales de la competitividad internacional. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2(3). Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). Directivos de Educación participan en taller de programa de desarrollo gerencial. Recuperado de: <https://bit.ly/36p6qAl>
- Mintzberg, H. (1993). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D. & Sherval, J. (1993). Researching managerial competences. British Academy of Management Annual Conference, Milton Keynes, September.
- Montaño, G. (2013). Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas. Universidad Militar de Nueva Granada. Recuperado de: <https://bit.ly/329GXYa>
- Navarro, V. (2017). Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales, Perú 2017 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2SkXPKq>

- Núñez, N. & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, Universidad Austral de Chile, 73(2), 237-252. Recuperado de: <https://bit.ly/32Ov3Uy>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2009). *Competencia laboral: 40 preguntas sobre competencias laborales. Definiciones de competencias en instituciones de formación profesional*. Montevideo: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.
- Ramírez, E. (2016). Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 José Gálvez, Chunchuquillo-Colasay, 2014 (Tesis de maestría), Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Recuperada de: <https://bit.ly/2Pk9BDi>
- Ramírez, C. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: <https://bit.ly/34wZGi7>
- Riggio, R. & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4).
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2014). Developing managerial competency model. In *The Proceedings of The Hadrec Economic Days*. Hradec Kralove: Faculty of Informatics and management.
- Sociedad Mexicana de Psicología (2007). *Código ético del psicólogo* (4ª ed.). México: Trillas.
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 38-86. Pontificia Universidad Católica del Perú. ISSN: 1019-9403

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Modelo de competencias*. New York: John Willey.

Spiegel, M. & Stephens, L. (2009). *Estadística*. (4<sup>a</sup> ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana.

Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. Universidad Nacional Autónoma de Guadalajara, México, curso IGLU. Recuperado de: <https://bit.ly/38Np7yO>

Universidad Internacional de Santander, UIS (2015). Guía Consideraciones Éticas. Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://bit.ly/2YQuYi6>

Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30-33.

Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations*. Upper saddle river, N.J.: Prentice-Hall.

Zemke, R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training? *Training*, 19(5), 28-31.

Zhong-Ming, W. (2003). Managerial competency modelling and the development of organizational psychology. A Chinese approach. *International Journal of Psychology*, 38(5), 323-334.

## **Anexos**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.							
<b>AUTORA:</b> Ada Violeta López Armas							
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>				
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de la Competencia Manejo de Liderazgo en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la Competencia Manejo de Dirección en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens,</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Comparar el nivel de las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Comparar el nivel de la Competencia Manejo de Liderazgo en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Comparar el nivel de la Competencia Manejo de Dirección en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens,</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe diferencia en el nivel de las competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe diferencia en el nivel de la Competencia Manejo de Liderazgo en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de la Competencia Manejo de Dirección en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03,</p>	<b>Variable: Competencias gerenciales</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Rangos</b>
			Competencia Manejo de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión y valores sólidos para ganar la confianza.</li> <li>- Análisis e interpretación del entorno.</li> <li>- Ambiente de colaboración</li> <li>- Motivación y concentración en los objetivos a largo plazo.</li> <li>- Gestión de la diversidad y los conflictos.</li> <li>- El personales orientado para aumentar la efectividad de su trabajo.</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6	<p>Nivel por dimensión:</p> <p>Alto: 23-30</p> <p>Medio: 15-22</p> <p>Bajo: 6-14</p>	<p><b>Nivel y puntuación final</b></p> <p>Alto: 125-165</p> <p>Medio: 78-121</p> <p>Bajo: 33-77</p>
Competencia Manejo de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución educativa es dirigida siguiendo los fundamentos de la gestión educativa.</li> <li>- Genera redes educativas de apoyo a la institución educativa.</li> <li>- El PEI se articula con las necesidades del entorno.</li> <li>- La comunidad está informada objetivamente de logros y necesidades de la I.E.</li> <li>- Determina condiciones para evaluar y/o seleccionar personal de la I.E.</li> </ul>	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	<p>Alto: 45-60</p> <p>Medio: 29-44</p> <p>Bajo: 12-28</p>				



<p>UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la Competencia Trabajo en Equipo en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la Competencia Gestión del Cambio en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la Competencia Capacidad de Comunicación en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019?</p>	<p>UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Comparar el nivel de la Competencia Trabajo en Equipo en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Comparar el nivel de la Competencia Gestión del Cambio en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Comparar el nivel de la Competencia Capacidad de Comunicación en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p>	<p>Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de la Competencia Trabajo en Equipo en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de la Competencia Gestión del Cambio en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p> <p>Existe diferencia en el nivel de la Competencia Capacidad de Comunicación en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.</p>	<p></p> <p>Competencia Trabajo en Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve participación de los principales actores sociales de la comunidad en el desarrollo del PEI.</li> <li>- Desarrolla redes de apoyo para los estudiantes dentro de la I.E.</li> <li>- Las actividades extracurriculares se orientan al fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.</li> <li>- Se ha establecido procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.</li> <li>- Gestiona recursos para el desarrollo del servicio educativo.</li> <li>- Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar.</li> <li>- Administra el talento humano de la I.E.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume roles y tareas con responsabilidad.</li> <li>- Asume tareas y actividades que requieren del apoyo del aporte de diversos miembros.</li> <li>- Se hace responsable de la comunicación para el cumplimiento de las tareas.</li> <li>- Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida.</li> </ul>	<p></p> <p>19, 20, 21, 22, 23, 24</p>	<p>Alto: 23-30</p> <p>Medio: 15-22</p> <p>Bajo: 6-14</p>	
--	--	---	--	---	---------------------------------------	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido del reto para alcanzar metas cada vez más elevadas.</li> <li>- Tiene compromiso ético con las personas</li> </ul>			
			Competencia Gestión del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera el cambio colectivo transmitiendo ideas innovadoras.</li> <li>- Busca nuevas formas de hacer las cosas.</li> <li>- Genera planteamientos innovadores a los problemas que se presentan en la gestión escolar.</li> </ul>	25, 26, 27	<p>Alto: 12-15</p> <p>Medio: 8-11</p> <p>Bajo: 3-7</p>	
			Competencia Capacidad de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprende diversos mensajes en diversas situaciones comunicativas.</li> <li>- Controla sus emociones al comunicarse.</li> <li>- Formula argumentos propios, de forma oral o escrita.</li> <li>- Asegura canales de comunicación para la toma de decisiones.</li> <li>- Informa de manera objetiva los logros y necesidades de la I.E.</li> <li>- Escucha y atiende inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.</li> </ul>	28, 29, 30, 31, 32, 33	<p>Alto: 23-30</p> <p>Medio: 15-22</p> <p>Bajo: 6-14</p>	

**Tipo:**  
Investigación básica

**Nivel:**  
Descriptivo comparativo

**Población:**  
179 profesores de las instituciones  
educativas Luis Armando Cabello  
Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens,  
UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019

**Muestra:**  
122 profesores

**Tipo de muestreo:**  
Probabilístico

**Enfoque:**  
Cuantitativo

## Anexo 2: Instrumentos



### Cuestionario para la Valoración de las Competencias Gerenciales

Estimado participante:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para conocer el nivel en el que usted cree que la competencia debería desarrollarse en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019. Es de carácter anónimo, por lo que le solicitamos responder con sinceridad marcando con una (X) el casillero con la alternativa que considere pertinente.

#### Leyenda

- Deficiente 1
- En proceso 2
- Regular 3
- Bueno 4
- Buenísimo 5

Indique por favor: El *nivel* en que cree que la competencia *debería desarrollarse* en los directivos de las instituciones educativas de Educación Básica Regular.

<b>Competencia: Manejo de Liderazgo</b>					
Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad.					
1. Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la I.E.	1	2	3	4	5
2. Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	1	2	3	4	5
3. Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	1	2	3	4	5

4. Permanece motivado y enfocado a los objetivos de largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.	1	2	3	4	5
5. Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos.	1	2	3	4	5
6. Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa.	1	2	3	4	5

<b>Competencia: Manejo de Dirección</b>					
Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos.					
7. Dirige la I.E. de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes.	1	2	3	4	5
8. Genera redes educativas de apoyo a la I.E. para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
9. Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno.	1	2	3	4	5
10. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	1	2	3	4	5
11. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la I.E.	1	2	3	4	5
12. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del PEI.	1	2	3	4	5
13. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
14. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	1	2	3	4	5
15. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.	1	2	3	4	5
16. Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo.	1	2	3	4	5

17. Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.	1	2	3	4	5
18. Administra el talento humano de la institución educativa de acuerdo con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.	1	2	3	4	5

<b>Competencia: Trabajo en Equipo</b>					
Demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.					
19. Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes.	1	2	3	4	5
20. Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación.	1	2	3	4	5
21. Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas.	1	2	3	4	5
22. Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de trabajos.	1	2	3	4	5
23. Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la institución educativa.	1	2	3	4	5
24. Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales.	1	2	3	4	5

<b>Competencia: Gestión del Cambio</b>					
Gestiona el cambio educativo a través de las actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.					
25. Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva.	1	2	3	4	5
26. Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.	1	2	3	4	5
27. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.	1	2	3	4	5

<b>Competencia: Capacidad de Comunicación</b>					
Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional.					
28. Se comunica en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión.	1	2	3	4	5
29. Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	1	2	3	4	5
30. Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
31. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	1	2	3	4	5
32. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	1	2	3	4	5
33. Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.	1	2	3	4	5

### Anexo 3: Validación del instrumento



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSION 1: Competencia Manejo de Liderazgo</b>								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la I.E.	✓		✓		✓		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	✓		✓		✓		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	✓		✓		✓		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos de largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.	✓		✓		✓		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos.	✓		✓		✓		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: Competencia Manejo de Dirección</b>								
7	Dinje la I.E. de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	Genera redes educativas de apoyo a la I.E. para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno.	✓		✓		✓		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
11	Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la I.E.	✓		✓		✓		
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del PEI.	✓		✓		✓		
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	✓		✓		✓		
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.	✓		✓		✓		
16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo.	✓		✓		✓		
17	Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.	✓		✓		✓		
18	Administra el talento humano de la institución educativa de acuerdo	✓		✓		✓		

con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.								
<b>DIMENSION 3: Competencia Trabajo en Equipo</b>								
	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
19	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes.	✓		✓		✓		
20	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación.	✓		✓		✓		
21	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas.	✓		✓		✓		
22	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de trabajos.	✓		✓		✓		
23	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la institución educativa.	✓		✓		✓		
24	Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 4: Competencia Gestión del Cambio</b>								
25	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva.	✓						
26	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.	✓						
27	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.	✓						
<b>DIMENSION 5: Competencia Capacidad de Comunicación</b>								
28	Se comunica en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión.	✓		✓		✓		
29	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	✓		✓		✓		
30	Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
31	Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	✓		✓		✓		
32	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
33	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento ya fue validado y aplicado por sus autores.

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr./ Mag.: Dra. M. Blanca Catalina Fleman   DNI: 10195843



Especialidad del validador: Especialidad Lengua y Literatura Doctora en Educación

22 de nov del 2019

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

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

  
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Competencia Manejo de Liderazgo</b>								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la I.E.	X		X		X		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	X		X		X		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	X		X		X		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos de largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.	X		X		X		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos.	X		X		X		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Competencia Manejo de Dirección</b>								
7	Dirige la I.E. de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes.	X		X		X		
8	Genera redes educativas de apoyo a la I.E. para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.	X		X		X		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno.	X		X		X		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	X		X		X		
11	Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la I.E.	X		X		X		
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del PEI.	X		X		X		
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	X		X		X		
14	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	X		X		X		
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.	X		X		X		
16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo.	X		X		X		
17	Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.	X		X		X		
18	Administra el talento humano de la institución educativa de acuerdo	X		X		X		

	con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.							
<b>DIMENSIÓN 3: Competencia Trabajo en Equipo</b>								
19	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes.	X		X		X		
20	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación.	X		X		X		
21	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas.	X		X		X		
22	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de trabajos.	X		X		X		
23	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la institución educativa.	X		X		X		
24	Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: Competencia Gestión del Cambio</b>								
25	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva.	X		X		X		
26	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.	X		X		X		
27	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 5: Competencia Capacidad de Comunicación</b>								
28	Se comunica en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión.	X		X		X		
29	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	X		X		X		
30	Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.	X		X		X		
31	Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	X		X		X		
32	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	X		X		X		
33	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Se trata de un instrumento muy bien elegido por la tesis.*

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mag.: *Mag. Luis Gerardo Rojas Bortas* DNI: *10.805.802*

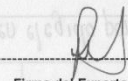
Especialidad del validador: Docente de Metodología de la Investigación en MAESTRÍA USMP

23 de NOVIEMBRE del 2019

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

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

	X	X	
	X	X	
	X	X	



Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Competencia Manejo de Liderazgo</b>								
1	Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la I.E.	✓		✓		✓		
2	Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	✓		✓		✓		
3	Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	✓		✓		✓		
4	Permanece motivado y enfocado a los objetivos de largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.	✓		✓		✓		
5	Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos.	✓		✓		✓		
6	Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Competencia Manejo de Dirección</b>								
7	Dirige la I.E. de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes.	✓		✓		✓		
8	Genera redes educativas de apoyo a la I.E. para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno.	✓		✓		✓		
10	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
11	Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la I.E.	✓		✓		✓		
12	Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del PEI.	✓		✓		✓		
13	Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	✓		✓		✓		
15	Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.	✓		✓		✓		
16	Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo.	✓		✓		✓		
17	Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar.	✓		✓		✓		

	considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.							
18	Administra el talento humano de la institución educativa de acuerdo con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Competencia Trabajo en Equipo</b>								
19	Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes.	✓		✓		✓		
20	Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación.	✓		✓		✓		
21	Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas.	✓		✓		✓		
22	Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de trabajos.	✓		✓		✓		
23	Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la institución educativa.	✓		✓		✓		
24	Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: Competencia Gestión del Cambio</b>								
25	Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva.	✓		✓		✓		
26	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno.	✓		✓		✓		
27	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5: Competencia Capacidad de Comunicación</b>								
28	Se comunica en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión.	✓		✓		✓		
29	Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	✓		✓		✓		
30	Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
31	Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.	✓		✓		✓		
32	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	✓		✓		✓		
33	Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): los ítems miden lo previsto en las dimensiones

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr./ Mag.: Mag. Roberto Santiago Bellido García   DNI: 08883139

Especialidad del validador: asesor de tesis en Escuela de Posgrado de UCV y USIL

13 de DICIEMBRE del 2019

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

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

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

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

**Nota:** Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



.....  
Firma del experto informante

**Anexo 4: Base de datos de la muestra**

Dónde: VP: Virgo Potens; TA: Túpac Amaru; LA: Luis Armando Cabello Hurtado

CASO	COL	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33				
1	VP	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5				
2	VP	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5			
3	VP	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4		
4	VP	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	VP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
6	VP	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
7	VP	3	3	2	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
8	VP	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
9	VP	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	
10	VP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
11	VP	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	VP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	VP	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
14	VP	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
15	VP	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	VP	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	VP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	VP	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	VP	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20	VP	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
21	VP	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
22	VP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
23	VP	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	VP	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

2	V	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5								
2	V	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
2	V	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
2	V	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
2	V	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	V	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	V	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	V	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	V	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4		
3	V	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	V	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	V	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	V	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	V	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	V	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	V	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	V	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	V	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	V	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	V	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	V	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	V	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
5	V	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	T	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	T	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
3	T	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

4	T	1	2	2	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2							
5	T	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							
6	T	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3						
7	T	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
8	T	1	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1					
9	T	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
10	T	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2				
11	T	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3				
12	T	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4				
13	T	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4				
14	T	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4				
15	T	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4			
16	T	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3		
17	T	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3		
18	T	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5		
19	T	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
20	T	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4		
21	T	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5		
22	T	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3		
23	T	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4		
24	T	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5		
25	T	3	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	3	4	4		
26	T	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5		
27	T	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5		
28	T	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	T	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3
30	T	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4
31	T	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	
32	T	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	



3	T	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4		
3	A	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	T	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	T	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	L	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	A	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	L	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	A	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	L	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
6	A	5	5	5	3	4	5	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	L	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	A	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	L	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	A	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	L	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	A	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
13	L	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	A	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
15	L	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	A	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	L	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	A	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	L	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	A	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	L	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	A	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	L	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	A	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

25	L	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4			
26	L	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
27	L	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	L	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	L	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
30	L	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4		
31	L	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
32	L	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
33	L	2	2	3	2	4	4	3	2	2	3	3	4	2	1	4	4	2	3	2	1	2	3	3	4	2	2	3	4	4	3	2	2	3		
34	L	2	2	3	2	3	4	2	2	1	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	4		
35	L	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

## Anexo 5: Operacionalización de la variable

### Operacionalización de la variable Competencias gerenciales.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Niveles y rango
<b>Competencia Manejo de Liderazgo</b>	- Visión y valores sólidos para ganar la confianza.	1, 2, 3, 4, 5, 6	Escala cualitativa ordinal	Nivel por dimensión: Alto: 23-30 Medio: 15-22 Bajo: 6-14
	- Análisis e interpretación del entorno.			
	- Ambiente de colaboración			
	- Motivación y concentración en los objetivos a largo plazo.			
	- Gestión de la diversidad y los conflictos.			
- El personal es orientado para aumentar la efectividad de su trabajo.				
<b>Competencia Manejo de Dirección</b>	- La institución educativa es dirigida siguiendo los fundamentos de la gestión educativa.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	Valores: Nunca (1) Casi nunca (2) Indeciso (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Alto: 45-60 Medio: 29-44 Bajo: 12-28
	- Genera redes educativas de apoyo a la institución educativa.			
	- El PEI se articula con las necesidades del entorno.			
	- La comunidad está informada objetivamente de logros y necesidades de la I.E.			
	- Determina condiciones para evaluar y/o seleccionar personal de la I.E.			
	- Promueve participación de los principales actores sociales de la comunidad en el desarrollo del PEI.			
	- Desarrolla redes de apoyo para los estudiantes dentro de la I.E.			
	- Las actividades extracurriculares se orientan al fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.			
	- Se ha establecido procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.			
	- Gestiona recursos para el desarrollo del servicio educativo.			
	- Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar.			
	- Administra el talento humano de la I.E.			
<b>Competencia Trabajo en Equipo</b>	- Asume roles y tareas con responsabilidad.	19, 20, 21, 22, 23, 24		Alto: 23-30 Medio: 15-22 Bajo: 6-14
	- Asume tareas y actividades que requieren del apoyo del aporte de diversos miembros.			
	- Se hace responsable de la comunicación para el cumplimiento de las tareas.			
	- Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida.			
	- Sentido del reto para alcanzar metas cada vez más elevadas.			
	- Tiene compromiso ético con las personas.			
	- Genera el cambio colectivo transmitiendo ideas innovadoras.			
<b>Competencia Gestión del Cambio</b>	- Busca nuevas formas de hacer las cosas.	25, 26, 27		Alto: 12-15 Medio: 8-11 Bajo: 3-7
	- Genera planteamientos innovadores a los problemas que se presentan en la gestión escolar.			
	-			

---

<b>Competencia Capacidad de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprende diversos mensajes en diversas situaciones comunicativas.</li> <li>- Controla sus emociones al comunicarse.</li> <li>- Formula argumentos propios, de forma oral o escrita.</li> <li>- Asegura canales de comunicación para la toma de decisiones.</li> <li>- Informa de manera objetiva los logros y necesidades de la I.E.</li> <li>- Escucha y atiende inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.</li> </ul>	<p>Alto: 23-30 Medio: 15-22 Bajo: 6-14</p>	<p><b>Nivel y puntuación final</b></p>	<p>28, 29, 30, 31, 32, 33</p> <p>Alto: 125-165 Medio: 78-121 Bajo: 33-77</p>
--	--	--	--	--

---

## Anexo 6: Confiabilidad del instrumento

Según Hernández Sampieri et al (2014, p. 200), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”.

Para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición, se aplicará el coeficiente Alfa de Cronbach, que es utilizado para escala politómica, cuya fórmula utilizada es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Confiabilidad	
Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,00 a 0,20	Muy baja

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Dónde:

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de los ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  : Coeficiente alfa de Cronbach.

Variable	Nº de Ítems	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Competencias Gerenciales	33	0.910	Muy alta

En la prueba piloto, el coeficiente alfa de Cronbach para la variable Competencias gerenciales fue 0.910, lo que significa que el instrumento tiene muy alta confiabilidad.

**Estadísticas de total de elementos de la validación interna  
de la variable Competencias Gerenciales**

ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
01	122,70	575,941	<b>,640</b>	,971
02	122,67	580,575	<b>,608</b>	,971
03	122,63	590,792	<b>,449</b>	,972
04	122,70	583,734	<b>,667</b>	,970
05	122,77	588,737	<b>,534</b>	,971
06	122,57	575,013	<b>,684</b>	,970
07	122,63	584,930	<b>,581</b>	,971
08	122,57	580,047	<b>,712</b>	,970
09	122,30	583,183	<b>,695</b>	,970
10	122,50	581,707	<b>,644</b>	,971
11	122,57	576,944	<b>,727</b>	,970
12	122,83	578,764	<b>,605</b>	,971
13	122,60	575,697	<b>,725</b>	,970
14	122,67	584,989	<b>,642</b>	,970
15	122,33	590,989	<b>,557</b>	,971
16	122,60	577,421	<b>,736</b>	,970
17	122,40	575,697	<b>,821</b>	,970
18	122,47	576,878	<b>,835</b>	,970
19	122,27	567,030	<b>,911</b>	,969
20	122,43	578,737	<b>,719</b>	,970
21	122,07	581,168	<b>,821</b>	,970
22	122,37	573,620	<b>,820</b>	,970
23	122,27	578,409	<b>,708</b>	,970
24	122,10	584,783	<b>,649</b>	,970
25	122,50	570,259	<b>,876</b>	,969
26	122,40	576,869	<b>,743</b>	,970
27	122,33	574,713	<b>,838</b>	,970
28	122,23	581,426	<b>,737</b>	,970
29	122,53	581,982	<b>,732</b>	,970
30	122,53	587,637	<b>,603</b>	,971
31	122,43	570,116	<b>,819</b>	,970
32	122,40	580,179	<b>,676</b>	,970
33	122,23	579,013	<b>,709</b>	,970

*Fuente:* Elaboración propia

Para la validación interna, según Garrett, la correlación elemento total corregido debe ser mayor o igual a 0.20. Los resultados obtenidos en la tabla cumplen con este criterio, por tanto, existe validez interna en el instrumento para la medición de las Competencias Gerenciales.

## **Anexo 7: Ficha técnica del instrumento**

### **Ficha técnica**

#### **Datos generales**

Título	:	Cuestionario para la Valoración de las Competencias Gerenciales
Autores	:	Nemecio Núñez Rojas y Doris Díaz Castillo
Procedencia	:	Universidad Santo Toribio de Mogrovejo
País	:	Chiclayo-Perú
Año	:	2017
Objetivo	:	Conocer el nivel en que el participante cree que la competencia debería desarrollarse en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.
Administración:		Individual
Duración	:	25 minutos
Significación:		El cuestionario está orientado a contribuir en el contexto de mejora continua de la educación sustentada en las normas internacionales y en los modelos de calidad.
Estructura	:	El cuestionario está constituido por 33 ítems, cada una de ellas con una escala valorativa del 1 al 5. Los ítems se han deducido del contexto en el que se desenvuelven los directivos, dicho ámbito dio lugar a las competencias y los criterios que aquí se han formulado.

## **Anexo 8: Artículo científico**

### **Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Tupac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019.**

Ada Violeta López Armas

[avioletala@hotmail.com](mailto:avioletala@hotmail.com)

#### **Resumen**

La presente investigación titulada “Competencias gerenciales en los directivos de las instituciones educativas Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru y Virgo Potens, UGEL 03, Red 01, Lima Cercado, 2019”, tuvo como objetivo general comparar el nivel de las competencias gerenciales en los directores de tres instituciones educativas de nivel básico de Lima Cercado.

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo comparativo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 179 profesores, y la muestra, con 122 de ellos. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Para ambas variables se utilizó el cuestionario de 33 ítems ideado por Núñez y Díaz (2017), de alta fiabilidad el cual responde al enfoque socioformativo de las competencias (Tobón, 2015).

*Palabras claves:* competencias gerenciales, gestión educativa, enfoque socioformativo.

#### **Abstract**

The present research entitled “Management competencies in the managers of the educational institutions Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru and Virgo Potens, UGEL 03, Network 01, Lima Cercado, 2019”, had as a general objective to compare the level of managerial competencies in the directors of three basic level educational institutions of Lima Cercado.



Regarding the methodology, the type of research was basic, comparative descriptive level, quantitative approach; of non-experimental transversal design. The population was 179 teachers and the sample, 122. The technique used to collect information was the survey and the data collection instrument was the questionnaire. For both variables, the 33-item questionnaire devised by Núñez and Díaz (2017) was used, which is highly reliable and responds to the socio-formative approach to competencies (Tobón, 2015).

The following conclusions were reached: (a) there is a significant difference in the median score of Management Competencies, between the three educational institutions Luis Armando Cabello Hurtado, Túpac Amaru, and Virgo Potens, with a very significant level ( $p < 0.01$ ), (b) there is a significant difference in the median score of the dimensions Leadership Management Competence, Management Management Competence, Teamwork Competence, Change Management Competence, and Communication Capacity Competence in the three educational institutions participating in this research, with a very significant level ( $p < 0.01$ ).

*Keywords:* managerial competencies, educational management, socioformative approach.

## **Introducción**

Las *competencias gerenciales* “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p. 4). En el contexto latinoamericano, uno de los modelos más conocidos es el que propuso Arbaiza (2011), luego de estudiar el modelo de gestión gerencial actual. En él, se atienden elementos conceptuales y prácticos y consiste en un pentágono constituido por las siguientes competencias: 1) Manejo personal, 2) Manejo de acción, 3) Manejo de entorno, 4) Manejo interpersonal, 5) Manejo de la influencia.

Según Arbaiza (2012), las competencias de *Manejo de personal* tienen el propósito es controlar cuán efectivo es el rendimiento individual ante situaciones complejas y de creciente presión. Involucra pensamiento crítico, autoeficacia, creatividad, capacidad de aprendizaje, autocontrol y, por lo tanto, la capacidad de análisis para plantear comparaciones y comprender relaciones causa-efecto, enfrentar situaciones retadoras, desarrollo de nuevas

ideas y conceptos que ofrecen respuestas novedosas a problemas reales, síntesis de información reciente y su eficaz aplicación a la realidad; a su vez, el control emocional que permite evitar reacciones negativas ante ataques verbales, expresiones o conductas hostiles, o cuando se labora en condiciones estresantes. Las competencias de *Manejo de la acción* se relacionan con las capacidades de organización y planificación y suponen el sentido de logro, planificación y organización, iniciativa, fijación de metas, búsqueda de información.; es decir, la capacidad y decisión por competir e ir más allá de la excelencia, organización eficaz de las tareas, asignación realista de tiempos para la ejecución de los proyectos, carácter metódico, creación de oportunidades y mejoramiento de los resultados, formulación de objetivos factibles, habilidad para la búsqueda y selección de información pertinente y veraz.

Las competencias de *Manejo del entorno* se relacionan con el manejo del estrés y afrontamiento eficaz de problemas, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, tolerancia a la presión, toma de decisiones. En otras palabras, la habilidad para identificar los aspectos sustanciales del problema, al igual que sus causas para definir la solución en un plazo determinado; la habilidad para reajustar los planes de trabajo demostrando un buen sentido de la adaptación a situaciones dinámicas sobre todo si cambian las premisas, las condiciones del entorno o el hallazgo de nueva información; capacidad de trabajar eficientemente bajo un alto estrés laboral, toma de decisiones que evidencian a un gerente o líder proactivo y no reactivo, se pone al frente del cambio, lo hace suyo, lo defiende y se convierte en un sujeto ejemplar para los demás. Las competencias de *Manejo interpersonal* abarcan la capacidad de empatía, la comunicación interpersonal, orientación de servicio al cliente, trabajo en equipo, conciencia de las fortalezas y debilidades, comprensión interpersonal. Dicho de otra manera, el intercambio de ideas y significados, vocación para alcanzar la satisfacción del cliente, trabajar por una meta común incluso cuando esta no se relacione directamente con el interés personal, conciencia de las propias capacidades y de las limitaciones de diversa índole, entender cabalmente los pensamientos, estados de ánimo, preocupaciones de los colaboradores así estos no los hayan verbalizado.

Por último, las competencias de *Manejo de la influencia* tienen mucho que ver con el deseo de causar un impacto positivo en los demás, persuadir a los colaboradores o a los socios estratégicos de alcanzar lo previsto en el plan de acción. Se advierte en la propuesta la presencia del liderazgo, creación de equipos, motivación de los demás, negociación,

gestión de personas; es decir, la capacidad de dirección de grupos humanos para concretar una tarea y delegando responsabilidades para la obtención del logro, trabajo cooperativo, capacidad de transmitir energía y motivar a los demás, saber negociar consiguiendo la satisfacción de ambas partes en discordia, realizar acciones para mejorar las habilidades de los demás. Hasta el momento, es claro que la labor gerencial no empieza ni termina con ser un buen motivador del equipo de colaboradores, sino que implica una perspectiva de dirección estratégica, flexible, analítica y empática.

Como variable de estudio, las competencias gerenciales han tenido en la presente investigación cinco *dimensiones*. La dimensión 1 fue *Competencia Manejo de Liderazgo*, entendida por Núñez y Díaz (2017, p. 250) como que el directivo “demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad”. La dimensión 2 fue *Competencia Manejo de Dirección* en estos términos: “Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos”. (Núñez y Díaz, 2017, p. 250)

La dimensión 3 fue *Competencia Trabajo en Equipo*. Esta competencia consiste en que el directivo de la institución educativa “demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativas del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución”. (Núñez y Díaz, 2017, p. 251). La dimensión 4 *Competencia Gestión del cambio* se expresa a través de acciones tales como “gestiona el cambio educativo a través de las actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa”. (Núñez y Díaz, 2017, p. 252). Por último, la dimensión 5 *Competencia Capacidad de Comunicación* se evidenciaba a través de acciones tales como “Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional”. (Núñez y Díaz, 2017, p. 252)

## Método

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo comparativo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 179 profesores, y la muestra, con 122 de ellos. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Para ambas variables se utilizó el cuestionario de 33 ítems ideado por Núñez y Díaz (2017), de alta fiabilidad el cual responde al enfoque socioformativo de las competencias (Tobón, 2015).

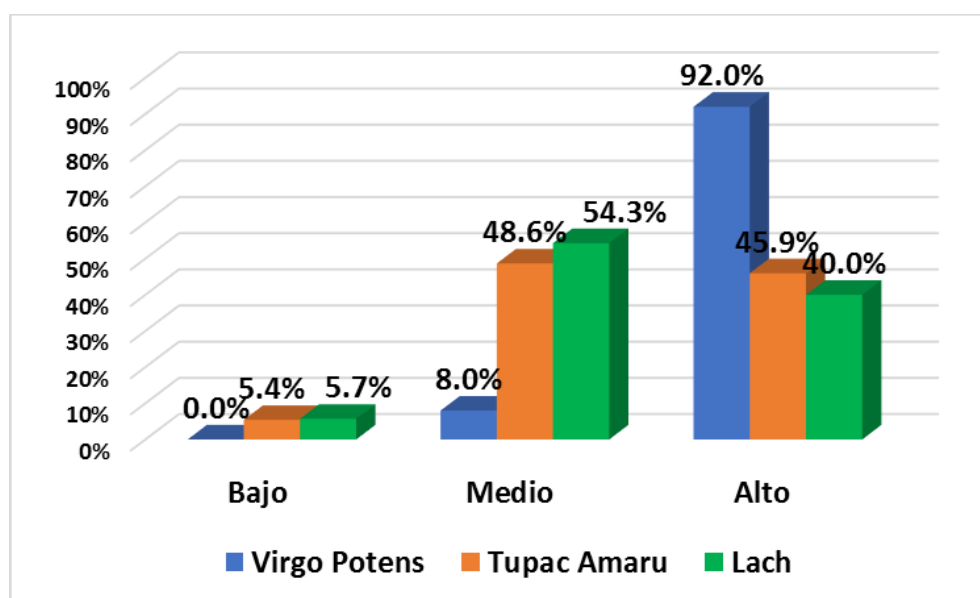
## Resultados / Análisis descriptivo

Tabla 2

*Nivel comparativo de competencias gerenciales según colegio*

Colegio	Alto		Medio		Bajo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
Túpac Amaru	17	45.9%	18	48.6%	2	5.4%	37	100.0%
Lach	14	40.0%	19	54.3%	2	5.7%	35	100.0%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes.



*Figura 2.* Porcentaje comparativo del nivel de Competencias gerenciales, según colegio.

La tabla 2 y figura 2, compara el nivel de Competencias gerenciales según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del Túpac Amaru con 45.9%, y colegio Lach en 40.0%. En el nivel medio, sobresalió el colegio Lach con 54.3%, seguido del colegio Túpac Amaru con 48.6%, y el colegio Virgo Potens en 8.0%. En el nivel bajo sobresalió el colegio Lach con 5.7%, seguido del Túpac Amaru con 5.4% y ninguno en el colegio Virgo Potens.

Tabla 3

*Nivel comparativo de las dimensiones de Competencias gerenciales, según colegio.*

Competencias	Colegio	Alto		Medio		Bajo		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Manejo de Liderazgo	Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	17	45.9%	18	48.6%	2	5.4%	37	100.0%
	Lach	14	40.0%	17	48.6%	4	11.4%	35	100.0%
Manejo de dirección	Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	15	40.5%	19	51.4%	3	8.1%	37	100.0%
	Lach	13	37.1%	20	57.1%	2	5.7%	35	100.0%
Trabajo en equipo	Virgo Potens	45	90.0%	5	10.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	19	51.4%	16	43.2%	2	5.4%	37	100.0%
	Lach	16	45.7%	17	48.6%	2	5.7%	35	100.0%
Gestión del cambio	Virgo Potens	41	82.0%	9	18.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	14	37.8%	18	48.6%	5	13.5%	37	100.0%
	Lach	12	34.3%	18	51.4%	5	14.3%	35	100.0%
Capacidad de comunicación	Virgo Potens	46	92.0%	4	8.0%	0	0.0%	50	100.0%
	Túpac Amaru	18	48.6%	16	43.2%	3	8.1%	37	100.0%
	Lach	21	60.0%	14	40.0%	0	0.0%	35	100.0%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 3, se compara el nivel de la Competencia Manejo de Liderazgo según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del Túpac Amaru con 45.9%, y colegio Lach con 40.0%. En el nivel medio hubo un empate con 48.6% entre el colegio Lach y Túpac Amaru, y el colegio Virgo Potens con 8.0%. En el nivel bajo sobresalió el colegio Lach con 11.4%, seguido del Túpac Amaru con 5.4% y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 3, se compara el nivel de la Competencia Manejo de Dirección, según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del Túpac

Amaru con 45.9%, y colegio Lach con 40.0%. En el nivel medio hubo un empate con 48.6% entre el colegio Lach y Túpac Amaru, y el colegio Virgo Potens con 8.0%. En el nivel bajo sobresalió el colegio Lach con 11.4%, seguido del Túpac Amaru en 5.4%, y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 3, se compara el nivel de la Competencia Trabajo en Equipo, según colegio. En el nivel alto sobresalió el colegio Virgo Potens con 90.0%, seguido del Túpac Amaru con 51.4%, y colegio Lach con 45.7%. En el nivel medio sobresalió el colegio Lach con 48.6%, seguido del colegio Túpac Amaru con 43.2%, y el colegio Virgo Potens con 10.0%. En el nivel bajo, sobresalió el colegio Lach con 5.7%, seguido del Túpac Amaru con 5.4%, y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 3, se compara el nivel de la Competencia Gestión del Cambio, según colegio. En el nivel alto, sobresalió el colegio Virgo Potens con 82.0%, seguido del Túpac Amaru con 37.8%, y colegio Lach con 34.3%. En el nivel medio, sobresalió el colegio Lach con 51.4%, seguido del colegio Túpac Amaru con 48.6%, y el colegio Virgo Potens con 18.0%. En el nivel bajo, sobresalió el colegio Lach con 14.3%, seguido del Túpac Amaru con 13.5%, y ninguno en el colegio Virgo Potens.

En la tabla 3, se compara el nivel de la Competencia Capacidad de Comunicación según colegio. En el nivel alto, sobresalió el colegio Virgo Potens con 92.0%, seguido del colegio Lach con 60.0%, y el colegio Túpac Amaru con 48.6%. En el nivel medio, sobresalió el colegio Túpac Amaru con 43.2%, seguido del colegio Lach con 40.0% y el colegio Virgo Potens con 8.0%. En el nivel bajo, sobresalió el colegio Túpac Amaru con 8.1%, y ninguno en el colegio Virgo Potens y colegio Lach.

## **Análisis inferencial**

### **Hipótesis general.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de Competencias gerenciales entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de Competencias gerenciales entre los colegios.

Tabla 4

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de Competencias gerenciales, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	43,72	
Túpac Amaru	37	72,11	$X^2 = 30,398$
Lach	35	75,69	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 4, se presenta el rango promedio de Competencias gerenciales según los colegios, y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (75,69), comparado con el colegio Túpac Amaru (72,11) y el colegio Virgo Potens (43,72). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 30,398, con p-valor < 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de Competencias Gerenciales entre los colegios.

### **Hipótesis específica 1.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Liderazgo entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Liderazgo entre los colegios.

Tabla 5

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de Competencia Manejo de Liderazgo, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	43,64	
Túpac Amaru	37	71,57	$X^2 = 30,653$
Lach	35	76,37	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 5, se presenta el rango promedio de la Competencia Manejo de Liderazgo, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (76,37) comparado con el colegio Túpac Amaru (71,57) y colegio Virgo Potens (43,64). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 30,653, con p-valor<0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Liderazgo entre los colegios.

### Hipótesis específica 2.

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Dirección entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Dirección entre los colegios.

Tabla 6

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Manejo de Dirección, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	42,18	
Túpac Amaru	37	74,23	X <sup>2</sup> =34,538
Lach	35	75,64	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se presenta el rango promedio de la Competencia Manejo de Dirección, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (75,64), comparado con el colegio Túpac Amaru (74,23) y colegio Virgo Potens (42,18). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 34,538, con p-valor<0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Manejo de Dirección entre los colegios.



### Hipótesis específica 3.

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Trabajo en Equipo entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Trabajo en Equipo entre los colegios.

Tabla 7

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Trabajo en Equipo, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	46,40	
Túpac Amaru	37	70,34	$X^2 = 22,699$
Lach	35	73,73	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 7, se presenta el rango promedio de la Competencia Trabajo en Equipo, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Lach (73,73) comparado con el colegio Túpac Amaru (70,34) y el colegio Virgo Potens (46,40). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 22,699, con p-valor < 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Trabajo en Equipo entre los colegios.

### Hipótesis específica 4.

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Gestión del Cambio entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencias Gestión del Cambio entre los colegios.

Tabla 8

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Gestión del Cambio, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	44,08	
Túpac Amaru	37	72,53	$X^2 = 26,323$
Lach	35	74,73	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 8, se presenta el rango promedio de la Competencia Gestión del Cambio, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de competencia en mención es mayor en el colegio Lach (74,73) comparado con el colegio Túpac Amaru (72,53) y el colegio Virgo Potens (44,08). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 26,323, con  $p$ -valor < 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Gestión del Cambio entre los colegios.

### **Hipótesis específica 5.**

Ho: No existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Capacidad de Comunicación entre los colegios.

Ha: Existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Capacidad de Comunicación entre los colegios.

Tabla 9

*Prueba no paramétrica Kruskal-Wallis para el rango promedio de la Competencia Capacidad de Comunicación, según los colegios*

Colegios	N	Rango promedio	Kruskal-Wallis
Virgo Potens	50	47,76	
Túpac Amaru	37	75,05	$X^2 = 21,510$
Lach	35	66,80	Sig = 0,000
Total	122		gl = 2

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 9, se presenta el rango promedio de la Competencia Capacidad de Comunicación, según los colegios y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Podemos observar que el rango promedio de la competencia en mención es mayor en el colegio Túpac Amaru (75,05), comparado con el colegio Lach (66,80), y el colegio Virgo Potens (47,76). La distribución de Kruskal-Wallis es aproximada por la distribución Chi-cuadrada en 21,510, con  $p$ -valor $<0.05$ ; por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe diferencia significativa del puntaje mediano de la Competencia Capacidad de Comunicación entre los colegios.

### **Conclusiones**

Se llegó a las siguientes conclusiones: (a) existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de Competencias gerenciales, entre las tres instituciones educativas *Luis Armando Cabello Hurtado*, *Túpac Amaru*, y *Virgo Potens*, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ), (b) existe una diferencia significativa en el puntaje mediano de las dimensiones Competencia Manejo de Liderazgo, Competencia Manejo de Dirección, Competencia Trabajo en equipo, Competencia Gestión del Cambio, y Competencia Capacidad de Comunicación en las tres instituciones educativas participantes de esta investigación, con un nivel muy significativo ( $p < 0.01$ ).

### **Referencias**

- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage.
- Arbaiza, L. (2012, 23 de abril). El modelo Arbaiza de competencias gerenciales. Conexión ESAN. Recuperado de: <https://bit.ly/2C2Go7R>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un Enfoque basado en Competencias* (9ª ed.). México: Thompson Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

Núñez, N. & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, Universidad Austral de Chile, 73(2), 237-252. Recuperado de: <https://bit.ly/32Ov3Uy>

Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. Universidad Nacional Autónoma de Guadalajara, México, curso IGLU. Recuperado de: <https://bit.ly/38Np7yO>