



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
LA EDUCACIÓN**

Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital de instituciones  
educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA**

Br. Erika Francia Jiménez (ORCID: 0000-0003-4966-6461)

**ASESOR:**

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: 0000-0002-4148-2291)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

A Dios, porque en su divino amor me dio sabiduría, salud y fortaleza para alcanzar mis metas.

A mi esposo e hijas, por su paciencia y comprensión en los días de ausencias en momentos significativos, ustedes son la razón que me motiva a salir adelante y buscar una mejora constante.

A mis padres, por ser los pilares fundamentales de lo que soy, dándome su apoyo incondicional, y a mis hermanos, ya que ellos fueron un ejemplo para mi superación profesional.

## **Agradecimiento**

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por la apertura hacia la formación continua del profesional en la educación brindado una formación sólida científica.

A mi asesor de tesis Mg. Bravo Huaynates Guido Junior por sus acertadas orientaciones, recomendaciones académicas y metodológicas relacionadas a la elaboración de la presente tesis.

## **Página del jurado**

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Erika Francia Jiménez, estudiante de la Escuela de Posgrado del programa Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Ate; presento mi trabajo académico titulado: “Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020” en 76 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, agosto 2020

---

Francia Jiménez Erika Olga

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
I. Introducción .....	1
II. Método .....	16
2.1 Tipo y diseño de investigación .....	16
2.2 Operacionalización de variables .....	17
2.3 Población, muestra y muestreo .....	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
2.5 Procedimientos de recolección de datos .....	20
2.6 Métodos de análisis de información .....	20
2.7 Aspectos éticos .....	21
III. Resultados.....	22
IV. Discusión .....	28
V. Conclusiones.....	31
VI. Recomendaciones .....	32
Referencias .....	33
Anexos .....	45
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	46
Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable .....	49
Anexo 3. Instrumentos de investigación.....	50
Anexo 4. Consentimiento informado.....	53
Anexo 5. Autorización de aplicación.....	54
<i>"Año de la Universalización de la Salud"</i> .....	55
Anexo 6. Certificados de Validación de instrumento de investigación.....	57
Anexo 7. Confiabilidad del instrumento .....	58
Anexo 8. Base de datos en Excel.....	59
Anexo 9. Pantallazo de procesamiento estadístico Excel .....	62

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Distribución de población	17
Tabla 2	Ficha técnica del instrumento para medir la variable Gestión escolar	19
Tabla 3	Validez de contenido por juicio de expertos	19
Tabla 4	Niveles de confiabilidad	20
Tabla 5	Distribución de la muestra según variables sociodemográficas	22
Tabla 6	Distribución de la muestra según la variable Gestión escolar	23
Tabla 7	Distribución de la muestra según el dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y competencias	24
Tabla 8	Distribución de la muestra según el dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y competencias	25
Tabla 9	Distribución de niveles de gestión escolar según sexo de los docentes encuestados	26
Tabla 10	Distribución de niveles de gestión escolar según edad de los docentes encuestados	26
Tabla 11	Distribución de niveles de gestión escolar según condición laboral de los docentes encuestados	27
Tabla 12	Distribución de niveles de gestión escolar según nivel de enseñanza de los docentes encuestados	27

## Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Distribución de la muestra según variables sociodemográficas	22
Figura 2	Distribución de la muestra según la variable Gestión escolar	23
Figura 3	Distribución de la muestra según el dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y competencias	24
Figura 4	Distribución de la muestra según el dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y competencias	25

## Resumen

El estudio que se presenta tuvo como objetivo caracterizar la gestión escolar en las instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, aplicada, descriptivo, de diseño no experimental, corte transversal. La muestra de tipo no probabilística por conveniencia estuvo constituida por 117 docentes (34 hombres y 83 mujeres) de las instituciones educativas de la Red 9 del distrito de Ate. Se utilizó la técnica encuesta y como instrumento un cuestionario compuesto por 50 preguntas en medición de escala de Likert, que cumplió los requisitos de validez (Juicio de expertos) y confiabilidad (.938), los datos fueron procesados, mediante el programa estadístico SPSS. Los resultados mostraron que del 100% de docentes encuestados, el 80.3% percibe la gestión en un nivel alto, mientras que el 19.7% la consideraron en un nivel medio, en cuanto a los dominios tanto la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (GCMA) como la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (OPPMA) fueron percibidos por los docentes en un nivel alto, 74.4% y 88.9% respectivamente, constatándose que el primer dominio obtuvo un porcentaje menor. Concluyendo que la gestión escolar en las instituciones educativas públicas de la Red 9, distrito de Ate, es de nivel alto.

**Palabras clave:** *Gestión escolar, gestión de condiciones, orientación de procesos pedagógicos, mejora de aprendizajes*

## **Abstract**

The study presented was aimed at characterizing school management in public educational institutions, Red 9, Ate district - 2020. The study had a quantitative, applied, descriptive, non-experimental, cross-sectional approach. The sample of non-probabilistic type for convenience consisted of 117 teachers (34 men and 83 women) from the educational institutions of Network 9 of the Ate district. The survey technique was used and as a tool a questionnaire composed of 50 questions in Likert scale measurement, which met the validity (Expert judgment) and reliability (,938) requirements, the data were processed using the SPSS statistical program. The results showed that of the 100% of teachers surveyed, 80.3% perceived management at a high level, while 19.7% considered it at a medium level, in terms of both the Management of conditions for the improvement of Learning (GCMA) as the orientation of the pedagogical processes for the improvement of learning (OPPMA) were perceived by teachers at a high level, 74.4% and 88.9% respectively, confirming that the first domain obtained a lower percentage. Concluding that school management in public educational institutions of Red 9, Ate district, is of a high level.

**Keywords:** *School management, conditions management, orientation of pedagogical processes, improvement of learning*

## **I. Introducción**

A nivel mundial, la transformación digital convergió recientemente como un nuevo paradigma, imprescindible para lograr ventajas competitivas no solo para las empresas sino también para las instituciones educativas, lo que implica gestionar mejor el cambio hacia nuevas competencias y la necesidad de innovación presentada por el surgimiento de las tecnologías digitales (Jackson, 2019). Es así, que se hace imprescindible tener en cuenta los medios tecnológicos e informáticos dentro de los recursos que toda entidad educativa debe tener, el nuevo paradigma educativo, está configurando nuevos entornos al proceso de enseñanza aprendizaje, que a la hora de gestionar, se debe tomar en cuenta (Caporarello y Iñestas, 2016, p. 10). La educación virtual ya forma parte de esta nueva realidad, y planea nuevos retos a los educadores (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2020, p. 5).

En el ámbito de Europa, en la educación primaria, más de la mitad de los sistemas educativos incluyen la competencia digital como contenido transversal. Se aborda como materia obligatoria diferenciada en 11 países (Comisión Europea, 2019).

Un estudio realizado por la Universidad de Harvard (2019) mostró que la clave del éxito de toda iniciativa de transformación digital radica en el compromiso del equipo de dirección y en el cambio cultural de la empresa, afirmando que una verdadera transformación requiere más que solo nuevas tecnologías, una visión estratégica y compromiso por parte de las altas instancias de la organización para replantear los tres atributos principales: su cultura, sus procesos y su tecnología (Digital House, 2019). El aporte de la Universidad de Harvard, estriba en que define los componentes de la gestión de la transformación digital, para lo cual es necesario integrarlos, sin embargo, en el ámbito educativo, además de ello es necesario considerar otros aspectos.

La pandemia ha impactado no solo la salud, la economía, sino también al sector educación, afectando a estudiantes, docentes y directivos, que se tradujo en el cierre de los centros educativos como parte de las acciones para contener la propagación del virus y provocando que más de 165 millones de estudiantes no asistan a su centro de enseñanza, desde preescolar hasta la educación terciaria, en 25 países de la región (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Como parte de este nuevo contexto, viene planteando las agendas digitales, primero dirigido a sus diferentes niveles de gobierno, así como en el sector educación. Dentro de

estas experiencias destaca el Programa Nacional de Informática Educativa en Costa Rica, Enlaces de Chile, el Programa de las TIC en Colombia, y el Plan Ceibal en Uruguay. Sobre ello, Cepal enfatiza que dentro de sus lineamientos de gestión en el sistema escolar, es importante garantizar su carácter inclusivo, de equidad, buscando la reducción de las desigualdades sociales (Cepal, 2016).

En este proceso de gestión escolar de la transformación digital, es importante partir del contexto, de la realidad de la comunidad educativa, de los medios y experiencias que tienen los estudiantes y docentes de las tecnologías digitales, integrando las plataformas digitales, la pizarra interactiva, ya que de acuerdo a Cepal (2016), el 50% de estudiantes que participaron en Pisa utilizan en forma cotidiana un ordenador, y el 60% tienen conexión a Internet.

Como se aprecia, el desarrollo de las TIC crea condiciones favorables para la transformación digital en el proceso de enseñanza aprendizaje, aunque se aprecia serias limitaciones de acceso por parte de los estudiantes y docentes por carecer de ordenadores e internet en su casa. Sin embargo, todavía es limitado su uso en la gestión escolar, ya que las computadoras básicamente se usan para el seguimiento de los expedientes de los estudiantes, para las tareas administrativas, y no para tener canales de comunicación con los padres y docentes.

El Ministerio de Educación (2014) resalta la labor de la gestión escolar en este proceso de transformación digital, considerando a los directores de las instituciones educativas, como el segundo componente transcendental para el logro de las metas de aprendizaje, siendo el primer factor decisivo, los docentes. Señalando, además que dicha gestión tiene que organizar, dirigir la implementación de la transformación digital, junto con los docentes, y padres de familia.

Frente al actual contexto global de cuarentena, con una Emergencia Sanitaria ante la existencia del brote del Coronavirus (Covid 19) que impone el aislamiento social como principal estrategia frente a esta pandemia (CEPAL, 2020), a razón de ello, el sector de educación suspendió las clases escolares a nivel nacional, con el fin de proteger a los millones de estudiantes, administrativos y docentes de este virus, estableciendo el trabajo remoto de los docentes que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones educativas, planteando nuevos retos y desafíos a la gestión escolar y a la

práctica docente. Sin embargo, dicha implementación ha tenido muchas barreras e inconvenientes.

Al respecto, la Fundación Orange (2016) resalta que la principal barrera a la transformación digital, es la resistencia al cambio, las causas técnicas o falta de competencia a la hora de su implementación, el manejo de entornos virtuales de enseñanza aprendizaje, la digitalización de contenidos, la implementación de plataformas online de aprendizaje, así como serias carencias por parte de docentes y estudiantes de computadoras, internet. Para lograr el éxito del programa “Aprendo en casa” se requiere una gestión escolar que dirija dicha transformación digital. A nivel del Perú, el Ministerio de Educación no ha implementado una plataforma online de aprendizaje, por lo que cada institución educativa ha tenido que hacer uso de diversos recursos. Hoy con la pandemia, prácticamente todos tenemos que adaptarnos ya que la escuela está en el hogar de cada uno de los estudiantes.

En el ámbito local, la investigación se desarrolló en las instituciones educativas públicas pertenecientes a la Red 9, del distrito de Ate, el cual está integrado por 14 instituciones, cinco instituciones son del nivel primaria y secundaria y nueve brindan servicio educativo exclusivamente en el nivel Inicial-jardín. Dichas instituciones se ubican en zonas consideradas vulnerables, ya que han sido afectadas económicamente y tienen problemas de conectividad a internet, por ello, el trabajo remoto que realiza el docente se ve dificultado, además, porque los estudiantes no cuentan con computadoras, la mayoría cuenta en su hogar con un televisor y/o celular, sumado a ello, los padres no se adaptan a la educación a distancia.

Con la situación actual que vive el Perú se ha presentado dificultades para articular acciones y aplicar estrategias y programas que colaboren con la orientación a los docentes en desempeñar su labor pedagógica a través del trabajo remoto. Asimismo, con respecto a la gestión se evidencia falta de participación integrada del director y docentes al realizar el reajuste de los instrumentos de gestión para atender la emergencia sanitaria, así como promover el trabajo colaborativo de las familias y líderes comunales para implementar el servicio educativo no presencial y lograr la entrega de recursos educativos para prestación del servicio educativo no presencial del año escolar 2020. A la vez, se aprecia la falta de espacios, para que colaborativamente los docentes organicen el monitoreo de estudiantes, propiciando la autoevaluación y mejora continua, además, la comunicación en la Red se torna difícil, la cual es esporádica, lo que dificulta las acciones de planificación y toma de

decisiones. Sin embargo, a pesar de estas deficiencias, las entidades que conforman la Red, se vienen planteando estrategias de acompañamiento a la labor docente de manera colegiada.

La situación actual que se vive, en este caso en el sector educación es totalmente nueva, existiendo escasos estudios que aborden esta problemática. Por ello, surge la necesidad de realizar la presente investigación, con el objetivo de caracterizar la gestión escolar en la transformación digital en las instituciones educativas públicas de la Red 9, distrito de Ate, 2020.

Se han analizado diversos antecedentes internacionales, entre los que destaca el estudio de Livari, Sharma y Venta (2020) quienes en su estudio analizan la transformación digital iniciada por la pandemia de Covid-19 en la educación básica, desde un enfoque cualitativo, basado en la revisión bibliográfica. Afirmando que este contexto ha forzado repentina y abruptamente a las escuelas y la educación a involucrarse en la transformación digital, lo cual requirió ajustes significativos no solo de los niños y sus maestros, sino también de sus familias, la administración escolar y toda la sociedad, sin estar preparado para ello. También se colocó una gran carga en los estudiantes y sus familias que de repente tuvieron que poseer una variedad de habilidades, competencias y recursos, se ha evidenciado problemas con el acceso y uso de la tecnología, así como en las habilidades y competencias para usar las herramientas, tanto entre padres, estudiantes y maestros, en este proceso muchos niños han perdido el acceso a la educación por completo. Concluyendo que la gestión debe reconocer mejor a los niños, su vida cotidiana digitalizada y su educación básica como áreas importantes de preocupación, deben entenderlos y permitirles dar forma a la educación que se ofrece, con el fin de equiparlos con habilidades y competencias importantes para su futuro digital. Las escuelas deben garantizar que todos los niños de educación básica tengan acceso a la educación digital.

Martínez (2019) en Chile, se planteó el objetivo de caracterizar la evolución del liderazgo directivo. La metodología fue cuantitativa, descriptiva. Los resultados evidenciaron que desde la perspectiva de los docentes el liderazgo técnico-pedagógico del director es positiva, el 57% está muy de acuerdo con la acción del director, ya que procura no recargarlos de su labor principal pedagógica, disminuyendo la presión administrativa, el 46% asevera que el director favorece el trabajo autónomo de los profesores y el 39% que involucra a los profesores en la definición de metas pedagógicas. Concluyendo que los docentes tienen una percepción general buena sobre el liderazgo pedagógico del director.

Martínez y Tadeu (2018) en España, realizaron un estudio cuantitativo, descriptivo, con una muestra de 300 profesores. Sus hallazgos mostraron que un 60% de encuestados afirmaron que los directivos de su escuela promueven el trabajo colectivo, el 55.3% considera que la gestión permite tomar decisiones participativas en el centro, el 77.3% confirman una cultura consolidada de colaboración en los centros educativos y un 52.3%. Concluyendo que estos resultados revelan que la gerencia toma en cuenta las contribuciones de los maestros y se ha alcanzado cierto consenso al tomar decisiones en el centro, dentro del liderazgo pedagógico, se ha evidenciado que las modalidades compartidas de liderazgo están asociadas con un mayor compromiso para la mejora e inclusión de todos los estudiantes. Al mismo tiempo entran en juego otros factores, como la identidad profesional de la gerencia y el personal, el capital profesional o las prácticas inclusivas. Entre los resultados encontrados, se observó que existe una tendencia positiva hacia la construcción de un proyecto educativo común en las escuelas por parte del equipo directivo, asimismo, existe una predisposición positiva por parte del personal docente para estar más involucrado en las iniciativas del centro educativo y hacia la colaboración y coordinación con otros colegas.

Balyer y Oz (2018) en Turquía, realizaron una investigación fenomenológica para determinar según la percepción de los docentes cómo se lleva a cabo la transformación digital en la educación, con una muestra de 20 docentes. Los resultados revelaron que en el proceso de la transformación digital los directores primero deben crear una visión para generar y administrar en consecuencia para un ambiente de aprendizaje efectivo, donde los accionistas de la escuela estén involucrados en este proceso de transformación al permitirles acceder al lugar y al tiempo al apoyar el contenido y la infraestructura que es tecnológicamente apropiada. Concluyendo que tanto los directores, administrativos y docentes deben estar preparados para esta transformación y tener las cualidades para manejarlas, ya que los estudiantes han nacido en la era digital y son parte de esta transformación, es necesario que los contenidos de los servicios de educación a distancia que se proporcionarán sean ricos y suficientes, deben estar centrados en el estudiante y ser personalizadas, lo que implicará una mayor carga de trabajo para los maestros.

Bond, Marín y Dolch (2018) en Alemania, realizaron la investigación con el objetivo de analizar la transformación digital en la educación superior alemana de acuerdo a la percepción de estudiantes y docentes, estudio descriptivo, con una muestra de 200

estudiantes y 381 docentes universitarios. Los resultados revelaron que el 69% de docentes y el 83% de estudiantes consideran muy útil el uso de los medios digitales en la enseñanza y el aprendizaje, el 27% de docentes consideran que las grabaciones de las clases no son útiles, lo que contrasta con el 57% de estudiantes que las encuentran muy útiles. Concluyendo que tanto docentes como estudiantes utilizan herramientas digitales para la enseñanza y el aprendizaje, lo que apunta a la necesidad de un mayor desarrollo profesional docente para abordar la alfabetización digital académica, asimismo, los estudiantes tienen acceso a una variedad de herramientas y están abiertos a usar medios digitales para el aprendizaje académico, sin embargo, esto depende de que los docentes y directivos implementen los medios digitales y fomenten políticas a tal efecto.

Asimismo, Rangel y Peñalosa (2017) en México, analizaron las características de la alfabetización digital en docentes. El estudio fue cuantitativo, descriptivo, con una muestra de 51 docentes. Los resultados evidenciaron que el 50% de docentes declaró estar usando las TIC para apoyar su práctica docente, el 77.8% de docentes presentan un alto nivel de competencias tecnológicas e informáticas, mientras que el 68.71% presentan competencias pedagógicas en niveles inferiores. Concluyendo que los docentes presentan un nivel medio de alfabetización digital, lo cual está vinculada a su experiencia en el uso de las TIC en su labor pedagógica.

Referente a los antecedentes nacionales, Alva (2019) en su investigación tuvo el objetivo analizar las características de la alfabetización digital de los profesores y cómo se relaciona con su labor pedagógica. La metodología fue descriptiva correlacional, en la que participaron 23 profesores. Los resultados evidenciaron que el 52% de docentes tienen conocimiento sobre las TIC, el 57% organizan sus labores utilizando las TIC, comprobando además que existe una correlación positiva baja ( $r=0.36$ ) entre ambas variables. Concluyendo, que ambas variables están directamente relacionadas.

Por su parte, López (2018) en su investigación se planteó el objetivo de analizar cómo las TIC influyen en la gestión escolar, en una muestra de 30 personas (1 director, 17 docentes y 12 padres de familia). Los resultados mostraron que existe una influencia entre ambas variables.

Asimismo, Pasache y Posso (2018) en Piura, en su tesis tuvieron el objetivo de identificar los factores que determinan la alfabetización digital en los profesores. El estudio fue descriptivo, transversal, con una muestra de 92 docentes y 16 directores. Los resultados

mostraron que la disponibilidad de recursos digitales, capacidades, motivación, involucramiento, usabilidad y seguridad, constituyen factores que ayudan al desarrollo de la alfabetización digital. Concluyendo que los directores tienen conocimientos sobre el marco normativo vinculado con las TIC, sin embargo, existe una inadecuada gestión de recursos y equipos informáticos desfasados y/o en mal estado.

Además, Vegas (2017) en su investigación se planteó como objetivo establecer la relación entre la gestión y la práctica docente. La metodología fue cuantitativa, correlacional, con una muestra de 108 docentes. Los resultados mostraron según el 51.9% de encuestados, una gestión escolar poco adecuada, el 42.6% considera que dicha gestión tiene un nivel adecuado y solo un 5.6% señalan que la gestión no es adecuada.

Por su parte Zegarra (2017) en su tesis analiza la gestión pedagógica de las TIC aportan en el aprendizaje. La metodología fue descriptiva, correlacional, con una muestra de 144 alumnos. Los resultados mostraron  $\rho=0.416$  y  $p<0.05$ . Concluyendo que la gestión pedagógica de las TIC se encuentra significativamente relacionada con el aprendizaje en el aula.

En cuanto a las características de la gestión escolar, Concha (2017) señala que hoy se asigna una importancia cada vez mayor al rol que juega el director en la gestión del centro escolar y en sus resultados.

Asimismo, producto de los nuevos contextos, Manes (2014) afirma que el papel del directivo frente al cambio hoy se encuentra en plena crisis. Es decir, en la actualidad van quedando obsoletas las formas autoritarias de conducir las organizaciones, requiriéndose formas efectivas de liderazgo, basadas en la influencia y la persuasión (p.15).

Sobre ello, Lewin (2020) argumenta que la pandemia Covid 19 ha cambiado dramáticamente las prioridades de la educación y el desarrollo, el desafío es fortalecer los mecanismos institucionales, planificando a corto plazo el aprendizaje de los niños, la seguridad de los maestros y de todos los involucrados en la educación.

Considerando a la educación, como el eje fundamental de desarrollo de la sociedad, que sueña con crecer en el escalón del desarrollo y convertirse en una sociedad desarrollada, es una oportunidad de que el Estado invierta mucho más en su activo más valioso: las personas (Sadik, 2018, p. 5).

Por ello, el Ministerio de Educación (2014) enfatiza que se hace imprescindible un cambio estructural en las instituciones educativas, que tenga como base una gestión escolar, caracterizado por un liderazgo pedagógico, que logre las condiciones imprescindibles para el logro de las metas educativas (p. 13).

Los directivos de las instituciones educativas, se constituyen en la máxima autoridad y representa la entidad, de acuerdo a la Ley General de Educación (Art. 55°). Dicha autoridad, implica un trabajo coordinado y permanente con todo el equipo educativo. Definiendo la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995, citado por el Ministerio de Educación, 2014, p. 14).

De acuerdo a ello, como señalan Navarro y Lladó (2014), la gestión escolar comprende las tareas que se realizan, la ejecución de políticas educativas, adaptadas a cada realidad en particular, y que promueve y garantiza la labor pedagógica y el logro de los aprendizajes (p. 27).

Para ello, el directivo debe tener capacidad de diseñar intervenciones educativas efectivas o que requiere educación y capacitación, profesionales para tratar cuestiones metodológicas, institucionales y experienciales, para enfrentar la dinámica organizacional y de gestión (Orefice y Guraziu, 2018, p. 142).

La gestión del director, está enfocada en la labor pedagógica, porque ese es el objetivo central de las instituciones educativas, caracterizada por prácticas innovadoras, y la toma de decisiones participativa, que sume todos los esfuerzos del colectivo, alrededor de un plan institucional que concentre a toda la comunidad educativa (Cuevas, 2013, p.47).

La gestión escolar está centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible (Cuevas, 2013, p. 47).

El Marco del Buen Desempeño del Directivo, señala que la gestión escolar se estructura en dos dominios: La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2014, p. 35). Dichos dominios serán considerados como las dimensiones a través de la cual se evaluará la gestión escolar.

#### Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Esta dimensión comprende las competencias que realiza el director en la implementación de las reformas, mejorando las condiciones del aprendizaje basada en una planificación, promoviendo una convivencia y participación de las familias y la comunidad, llevando a cabo la evaluación en forma sistemática de dicha gestión (Ministerio de Educación, 2014).

La planificación, constituye una competencia de la gestión del director, es la herramienta que permite en base a las metas de la calidad educativa, establecer y racionalizar los recursos institucionales (Carrillo, 2018, p. 15). Dentro de ello, es importante que el director se involucre más en el proceso de planificación curricular, lo que favorecerá que se incrementen las probabilidades de lograr mejores resultados (Busch, 2018, p. 14).

Al respecto, Magulod ( 2017) señala que lo que define a la escuela efectiva, es la necesidad de adaptar sus intervenciones, en base a relaciones más fuertes entre las familias y las instituciones educativas, así como la competencia del liderazgo escolar y la colaboración profesional (p.73). Por ello, se puede afirmar, que la planificación en las instituciones educativas, tiene una importancia estratégica para el desarrollo futuro de la entidad.

La planificación educativa, en el entorno de la era digital, se debe reestructurar, para responder a un mundo en contante transformación y evolución (Douse y Uys, 2018, p.7).

Otro elemento que es fundamental en la gestión es la participación democrática de los diversos actores en el ámbito educativo, al respecto, Navarro y Lladó (2014) señalan que el aprendizaje de los estudiantes, también depende de un conjunto de factores que están asociados a una cierta conducción de las instituciones educativas que logra producir ambientes de aprendizaje (p. 25).

En ese sentido, Bastidas (2019) refiere que en el caso de la educación, el currículo debe ser diseñado de forma integral y trascendente para lograr los objetivos trazados, de acuerdo a las necesidades educativas del contexto en que se desarrolla, por lo tanto el currículo es un esfuerzo sistemático, progresivo que involucra a las familias, comunidad, docentes, estudiantes, directivos (p. 11). Es así que, como señalan Ledda y Ullman (2016), la articulación y el trabajo en equipo son fundamentales para lograr los objetivos pedagógicos, las soluciones halladas se construirán entre todos los actores que están implicados en la educación.

Para mejorar la calidad de las instituciones educativas, se necesita realizar un arduo trabajo y establecer un compromiso de todos los actores, estableciendo relaciones con las partes interesadas, dentro de ellas es importante la gestión de los recursos humanos, que constituye una cualidad clave de la entidad (Hardianto, 2019).

Las instituciones educativas, públicas o privadas deberán promover proyectos que coadyuven al logro de las metas educativas, a través de interacciones horizontales entre los actores educativos, es decir, entre directores, maestros, estudiantes, padres, en pro de una mejor escuela, atendiendo las carencias con la finalidad de mejorar (Castillo y Cervantes, 2019, p. 5).

Respecto a la gestión de las condiciones operativas y recursos, es uno de los ejes centrales de la labor directiva, pues son de suma importancia para efectivizar las funciones educativas, garantizando su funcionamiento y el proceso de enseñanza aprendizaje (Ruiz, Bárcenas y Domínguez, 2018).

Dentro de dichas condiciones operativas y de recursos, es imprescindible la gestión de la infraestructura escolar, la cual es muy esencial para lograr resultados positivos, garantizando equipamiento, bibliotecas, laboratorios, los cuales, deben cumplir con las tendencias tecnológicas actuales que la sociedad moderna exige (Amaechi y Obiweluozor, 2020, p. 36).

Davydova y Dorozhkin (2016) sugieren que se debe trabajar desde un enfoque de sistema, que busque la interrelación de todos los elementos y cree las bases organizativas y pedagógicas para la formación de un sistema de integración grupal que permita adaptar los procesos internos de las entidades educativas a las condiciones y características particulares de los educandos (p. 206).

En cuanto a la evaluación de la gestión educativa, Maureira (2017) asevera que el acompañamiento al aula bien planificado por parte del directivo, que tiene como orientación el logro de la calidad educativa, basada en una comunicación horizontal entre el director y el docente, es mucho más efectiva para la mejora educativa que una supervisión vertical jerárquica (p. 1).

Además de ello, Klymchuk (2017) refiere que la evaluación, requiere mejorar la elaboración de un sistema de indicadores y criterios, para realizar el seguimiento de la calidad de la actividad educativa, si se cumplen con los requisitos necesarios para lograr los estándares educativos en las escuelas básicas públicas, que permitan realizar recomendaciones metódicas, innovadoras.

Dimensión 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el cual se refiere a las capacidades del director, dirigidas a contribuir con el profesional docente y acompañar sistemáticamente el proceso pedagógico para así garantizar un mejor aprendizaje, teniendo como premisa el respeto a la diversidad y la inclusión.

El liderazgo pedagógico no solo comprende el aspecto técnico, humano y educativo (pedagógico) sino también el simbólico, los significados interpretado a partir de la actividad ordinaria del director por la comunidad escolar (Juhani y Kuusilehto, 2015).

El liderazgo estratégico de los directores con respecto a sus intenciones y estrategias aplicadas sobre cómo dirigir y organizar la escuela digitalizada es un intento de satisfacer las demandas que requiere la digitalización de las escuelas (Marell y Bergström, 2018).

Dentro de las competencias del directivo, en el contexto actual, es vital que desarrolle la competencia digital, la cual no solo es una parte esencial del modelo de competencia de un maestro en educación, sino también es necesario la aplicación de las TIC (Pavel y Petr, 2018).

El contexto y la misión definen el contenido de las tareas y responsabilidades del liderazgo. Las tareas gerenciales son las funciones principales del trabajo de los líderes. El liderazgo pedagógico, es las más importantes; por ello, es menester que las tareas y responsabilidades de liderazgo relacionadas con ellas sean definidas claramente (Hujala y Eskelinen, 2013).

Respecto a la transformación digital, se dice que estamos ante la cuarta revolución industrial. Las organizaciones buscan cada vez más adoptar nuevas formas de

transformación digital para sobrevivir y mantenerse en la nueva dinámica (Abhinava, 2019). Entonces, ¿qué es la transformación digital y qué papel juega en la educación?

Marcum (2014) fundamenta que la tecnología digital ha alterado profundamente casi todos los aspectos de nuestra vida. El panorama del aprendizaje en línea está cambiando rápidamente, y las instituciones están respondiendo a un sistema diseñado para ser entregado directamente a los estudiantes. Aunque las eficacias de dichos sistemas de aprendizaje en línea se discuten regularmente en los medios de comunicación, sin embargo, han cambiado el escenario tradicional de enseñanza, la transformación digital obliga a las instituciones educativas a considerar enfoques colaborativos y proporcionar servicios acordes al contexto actual.

De la Peña y Cabezas (2015) especifican que la transformación digital es “un proceso necesario de profundo cambio tecnológico y cultural que toda organización debe poner en marcha para estar a la altura de sus clientes digitales” (p. 52).

Se puede apreciar en las definiciones anteriores que la transformación digital es un proceso que tiene dos elementos centrales: el uso de tecnologías digitales basado en una cultura digital, todo ello, gestionado por la organización de acuerdo a objetivos trazados.

El Decreto de Urgencia 006-2020, art. 3°, establece las características que debe dicha transformación digital en nuestro país: debe ser permanente,

La transformación digital, es un proceso continuo, disruptivo, estratégico y de cambio cultural que se sustenta en el uso intensivo de las tecnologías digitales, sistematización y análisis de datos para generar efectos económicos, sociales y de valor para las personas (Decreto de Urgencia 006-2020, Art. 3).

Al respecto, Fahriye y Zehra (2016) señalan que la gestión escolar es un paraguas para facilitar el aprendizaje y la enseñanza, por lo tanto, el papel de la transformación digital en la gestión escolar es una necesidad intensificada que debe subrayarse, porque en el recae la responsabilidad de su implementación en la gestión pedagógica.

Dentro de este contexto, Singh y Hess (2017) argumentan que los directores digitales se están estableciendo como nuevos ejecutivos en el nivel de alta dirección de las instituciones que pasan por una transformación digital, manejando herramientas y recursos informáticos en la gestión de las instituciones educativas.

Sobre ello, Abad, Gonzáles e Infantes (2017) expresan que la transformación digital en el sector educativo ha implicado la participación de una gestión sostenible, con el fin de adaptarse a los cambios impuestos por las nuevas tecnologías, lo cual ha implicado un gran esfuerzo por cada uno de los actores educativos, incluido los directivos.

Al respecto, Chávez (2018) señala que la expectativa benéfica de las TIC en el ámbito educativo y las condiciones en las que dicha expectativa se da han evidenciado la necesidad de realizar cambios en todas sus áreas (técnica, pedagógica, administrativa, directiva), para de ese modo lograr experiencias educativas eficaces y efectivas para así favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje (p. 15).

Por ello, la gestión de la transformación digital no debe verse solo como puramente una organización interna o un problema operativo, sino como un cambio, como un problema estratégico y social, que a menudo es un desafío de máxima prioridad en las organizaciones educativas, la cual no es fácil (Frolova, Bilousova y Stoliarov, 2019).

En el Perú, a través del Decreto Legislativo 1412, se viene implementando el gobierno digital, el cual comprende principios, políticas, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados por las entidades de la administración pública en la gobernanza, gestión e implementación de tecnologías digitales a fin de brindar un buen servicio al ciudadano (Art. 6°).

En consecuencia, el Ministerio de Educación (2019) en el Plan de Gobierno Digital para el período 2019-2022, precisa que el objetivo es promover la digitalización de los procesos y servicios en el Minedu, enfocados en las necesidades del personal, docentes y ciudadanos, así como asegurar la implementación de la infraestructura tecnológica que soporte y mantenga el proceso de transformación digital (p. 19).

Es interesante analizar las ventajas de la transformación digital en el ámbito educativo, se democratiza la enseñanza, se amplían los horizontes, se potencian los grupos de aprendizaje, se da una educación más personalizada y se reducen las tasas de deserción escolar (Fundación Orange, 2016, p. 4).

Para lograr plasmar esta transformación digital en las instituciones educativas, el sector educación elaboró una estrategia nacional de las tecnologías digitales en la educación básica para el período 2016-2021, basado en el modelo de inteligencia digital. El modelo de inteligencia digital implica un cambio de paradigmas y modos de trabajo en la educación,

entender la tecnología como un sistema en el cual participan múltiples actores y pensar en servicios digitales que se diseñan, implementan y mejoran hasta que el servicio deja de ser relevante o necesario, basado en la construcción de una cultura digital (Ministerio de Educación, 2016).

El estudio se justifica teóricamente, en la medida en que aporta conocimientos al debate sobre la gestión escolar en el nuevo contexto de trabajo remoto, brindando evidencias empíricas que permitirán apreciar el nuevo paradigma de la educación. La justificación práctica, se refiere a que los resultados que se obtengan en el estudio brindarán información relevante sobre cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas de la Red 9, que se constituirá en una fuente positiva que contribuirá en la toma de decisiones del director y de los docentes, para articular respuestas ante las falencias encontradas y tomar las medidas más pertinentes que logren ambientes educativos más favorables, que se plasme en mejorar los logros educativos. En cuanto a la justificación metodológica, el estudio ha aportado con un instrumento de recolección de datos para llevar a cabo la evaluación de la gestión escolar, el cual fue elaborado teniendo en cuenta los criterios establecidos en el Manual del Buen Desempeño del Directivo del Minedu, validados a través del juicio de expertos, mostrando además un alto índice de fiabilidad. Además, puede ser aplicado en otras instituciones educativas de los distintos niveles educativos.

Una vez revisado el marco teórico, el problema general planteado fue: ¿Qué características presenta la gestión escolar en la transformación digital de instituciones educativas públicas, ¿Red 9, distrito de Ate - 2020? Los problemas específicos formulados fueron: (1) ¿Qué características presenta la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, ¿Red 9, distrito de Ate - 2020? (2) ¿Qué característica presenta la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, ¿Red 9, distrito de Ate - 2020?

Por lo tanto, la actual investigación tiene como objetivo general: Caracterizar la gestión escolar en la transformación digital de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020, asimismo, los objetivos específicos fueron: (1) Caracterizar la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020. (2) Caracterizar la orientación de los procesos pedagógicos

para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020.

## II. Método

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

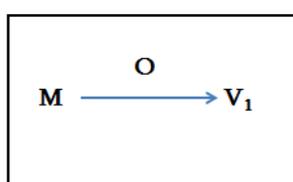
El presente estudio tuvo un enfoque cuantitativo, porque los datos fueron cuantificados y mostrados en valores numéricos a través de tablas y gráficos.

Tal como lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2014) dicho enfoque hace uso de la estadística, en base al cual se procesan los datos obtenidos y generar los resultados para realizar el respectivo análisis (p. 4). En tal sentido, del análisis realizado se efectuaron métodos estadísticos durante el proceso de información, utilizándose la estadística descriptiva.

Además, el estudio fue de tipo aplicada, que como precisan Sánchez, Reyes y Mejía (2018) este tipo de estudio “se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven” (p. 79). En efecto, para poder determinar la solución es necesario indagar, examinar, diagnosticar y actuar; en este caso se busca caracterizar la gestión escolar en el contexto de la transformación digital en las instituciones educativas de la Red 9, para mostrar sus aspectos fuertes y débiles, buscando brindar una mejor calidad de educación a los estudiantes para el logro de sus aprendizajes.

La investigación fue de nivel descriptivo, ya que se caracterizó la variable gestión escolar a través de sus dos dimensiones. Los estudios descriptivos consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, en un contexto determinado, asimismo definen sus características importantes (Hernández et al., 2014, p. 92).

Con respecto al diseño de investigación éste fue no experimental, transeccional. De acuerdo a Hernández et al. (2014), el estudio es no experimental porque no se manipula la variable, y transversal o transeccional, debido a que se estudió la misma en un momento único (p.128). De acuerdo al siguiente esquema:



**Donde:**

M = Muestra

V<sub>1</sub> = Gestión escolar

O = Observación

**2.2 Operacionalización de variables****Variable: Gestión escolar****Definición conceptual:**

La gestión escolar comprende las tareas que se realizan, la ejecución de políticas educativas, adaptadas a cada realidad en particular, y que promueve y garantiza la labor pedagógica y el logro de los aprendizajes (Navarro y Lladó, 2014, p. 27).

**Definición operacional**

La gestión escolar se medirá a través de un cuestionario de 50 preguntas, que mide dos dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (ver Anexo 2).

**2.3 Población, muestra y muestreo**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández et al., 2014, p. 174). En consecuencia, de acuerdo a dichos autores, la población en la investigación de acuerdo a los datos obtenidos de Escala Minedu (2020) está conformada por:

Tabla 1

*Distribución de población*

Instituciones Educativas	Primaria	Secundaria	Inicial	Total
Docentes	98	119	67	284

Fuente: Escala (Estadística de la Calidad Educativa) Minedu

La población está conformada por 284 docentes que laboran en las instituciones educativas públicas de la Red 9, distrito de Ate, en el año 2020.

La muestra constituye un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. En el presente estudio el muestreo será no probabilístico intencional.

En el presente estudio se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, quedando conformado por 117 docentes de las instituciones educativas N°1262, El Amauta J. C. M., I.E N° 0025 S.M.P, IE N°191 Angelitos de María inmaculada de la Red 9, distrito de Ate, en el año 2020.

### **Criterios de inclusión**

Los docentes han sido seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión: docentes que actualmente se encuentran laborando en las instituciones educativas de la Red 9, del distrito de Ate, y docentes que accedieron voluntariamente a participar en el estudio.

### **Criterios de exclusión**

Docentes que vienen cumpliendo labores administrativas, docentes que se encuentran con licencia, o no han accedido a participar en el estudio.

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

Hernández y Mendoza, (2018), menciona que la encuesta “sirve para indagar a través de preguntas y respuestas aquellos datos que permitirán describir la variable a investigar” (p.329). En ese escenario, ello representa una herramienta para el diagnóstico de información que se quiere analizar, para la formulación de los respectivos estudios. Por su tanto, con la finalidad de recolectar los datos se hizo uso de la técnica encuesta.

El instrumento utilizado en el estudio fue el cuestionario, que comprende preguntas ordenadas en escala Likert (Sánchez et al., 2018, p. 61).

Tabla 2

*Ficha técnica del instrumento para medir la variable Gestión escolar*

Nombre del instrumento:	Cuestionario Gestión escolar
Autor:	Ministerio de Educación
Adaptado por:	Br. Erika Francia Jiménez
Lugar:	Instituciones educativas de la Red 9, del distrito de Ate, Lima.
Fecha de aplicación:	Junio 2020
Objetivo:	Caracterizar la gestión escolar
Administrado a:	Docentes
Tiempo:	15 min.
Descripción:	El cuestionario estuvo constituido por 50 ítems, y dos dimensiones, utilizando la escala de Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).
Baremación:	Bajo <21-49> Medio <50-77> Alto <78-105>

**Validez y confiabilidad del instrumento**

**Validez**

Para probar la validez del instrumento, se realizó la validez de contenido mediante Juicio de expertos. “La validez expresa que el cuestionario mide correctamente la variable y sus dimensiones (Hernández et al., 2014, p. 201).

Tabla 3

*Validez de contenido por juicio de expertos*

N°	Grado académico	Nombre y apellidos del experto	Dictamen
1	Mg.	Bravo Huaynates Guido Junior	Aplicable
2	Dr.	Mitchell Alarcón	Aplicable

Fuente: Propia.

**Confiabilidad**

En el marco del presente estudio se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, ya que las preguntas estaban en escala de Likert; así se comprobó el grado de confiabilidad del instrumento utilizado de acuerdo a los criterios de la siguiente tabla:

Tabla 4

*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de Ruiz (2002)

La aplicación del Alfa de Cronbach dio como resultado  $\alpha=,938$ , que de acuerdo a la baremación se confirma la alta fiabilidad del instrumento utilizado en la investigación.

### **2.5 Procedimientos de recolección de datos**

En primer lugar, se procedió a solicitar permiso a la dirección de las instituciones educativas de la Red 9, distrito de Ate, Lima.

Luego de obtener su aceptación, se procedió a coordinar con los participantes, a quienes se les informó de los objetivos de la investigación, procediendo a enviarles los cuestionarios a sus correos y WhatsApp, haciendo uso de la herramienta google, dada las condiciones de emergencia sanitaria que vive el país, que dificultó la aplicación del instrumento en forma presencial.

Terminado el proceso de recolección de información se efectuó el tratamiento estadístico pertinente.

### **2.6 Métodos de análisis de información**

Al ser un estudio de enfoque cuantitativo luego de culminada la recolección de datos, se procedió a codificar los datos y al vaciado correspondiente en una matriz, utilizando el programa SPSS que significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, versión 23.

Los resultados por ser una investigación descriptiva fueron presentados en tablas de frecuencia y gráficos de barra de acuerdo a los objetivos de estudio.

## **2.7 Aspectos éticos**

Se contempló las siguientes consideraciones: La identidad de los participantes es anónima, la información recolectada es solo para fines académicos, no se le dará otro uso, la validez científica está respaldada por el uso de fuentes de autores originales.

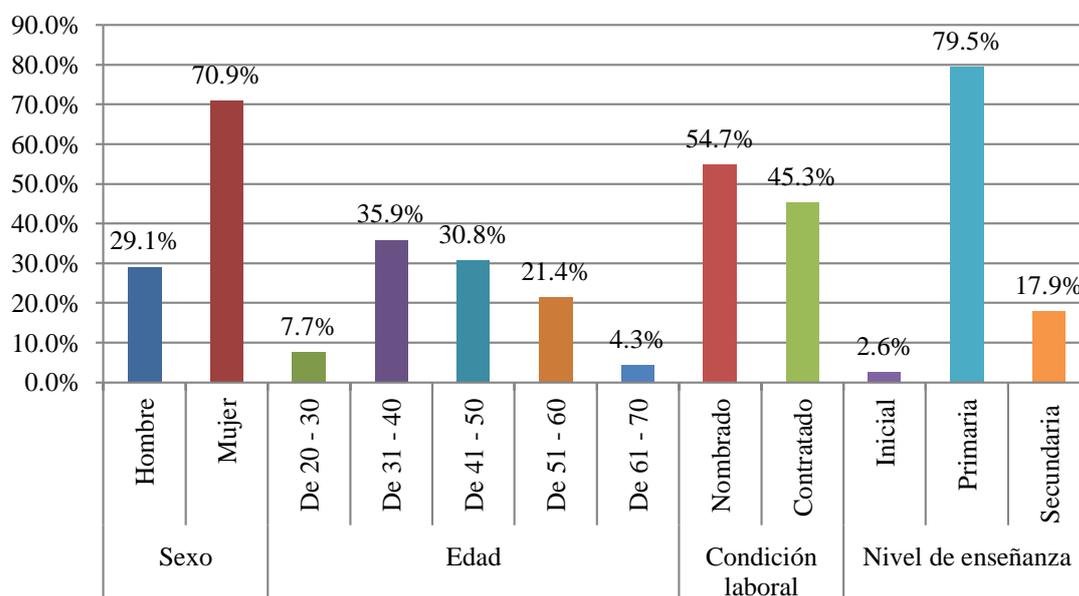
### III. Resultados

#### 3.1 Descripción de la muestra de docentes por variables sociodemográficas

Tabla 5

*Distribución de la muestra de docentes según variables sociodemográficas*

Variables sociodemográficas		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	34	29.1%
	Mujer	83	70.9%
Edad	De 20 - 30	9	7.7%
	De 31 - 40	42	35.9%
	De 41 - 50	36	30.8%
	De 51 - 60	25	21.4%
	De 61 - 70	5	4.3%
Condición laboral	Nombrado	64	54.7%
	Contratado	53	45.3%
Nivel de enseñanza	Inicial	3	2.6%
	Primaria	93	79.5%
	Secundaria	21	17.9%



*Figura 1. Distribución de la muestra según variables sociodemográficas*

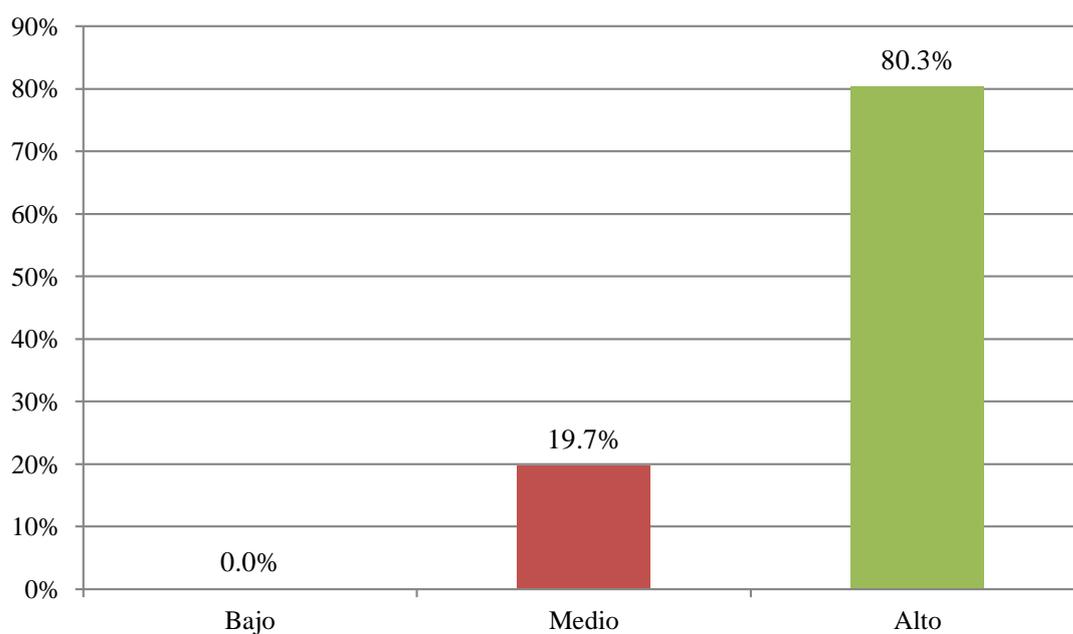
En la Tabla 5 y Figura 1 se observó que en la muestra predominan los docentes de sexo femenino (70.9%), en cuanto a edad el grupo etario con mayor porcentaje es el comprendido entre los 31 a 40 años de edad (35.9%), en cuanto a la condición laboral, el 54.7% de docentes es nombrado y el 45.3% contratado, y referente al nivel de enseñanza, el 79.5% son docentes del nivel Primaria, el 17.9% del nivel secundaria y el 2.6% del nivel inicial.

### 3.2 Resultado descriptivo de la variable Gestión escolar

Tabla 6

*Distribución de la muestra según la variable Gestión escolar*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[50 - 116]	0	0,0
Medio	[117 - 184]	23	19,7
Alto	[185 - 250]	94	80,3
<b>Total</b>		<b>117</b>	<b>100,0</b>



*Figura 2. Distribución de la muestra según la variable Gestión escolar*

En la Tabla 6 y Figura 2 se observó que del 100% de docentes que participaron en la investigación, el 19.7% consideró que la gestión escolar presenta un nivel medio y el 80.3% lo calificó en un nivel alto. No se encontraron respuestas para el nivel bajo, observándose que predomina el nivel alto de gestión escolar.

### 3.2.1 Resultados descriptivos del dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y competencias.

Tabla 7

Distribución de la muestra según el dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y competencias

Dominio y competencias	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Dominio GCMAC	0	0	30	25.6	87	74.4
Planificación institucional	0	0.0	27	23.1	90	76.9
Participación democrática de los actores	0	0.0	19	16.2	98	83.8
Gestión de las condiciones operativas y recursos	1	0.9	43	36.8	73	62.4
Evaluación de la gestión educación	1	0.9	30	25.6	86	73.5

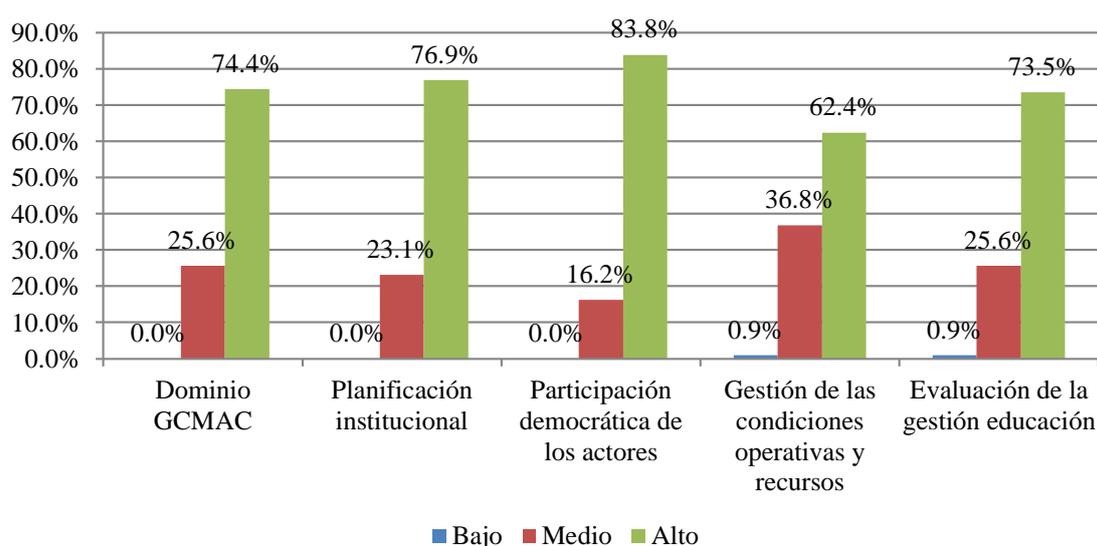


Figura 3. Distribución de la muestra según el dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y competencias

En la Tabla 7 y Figura 3 se observó que del 100% de docentes que participaron en la investigación, el 25.6% percibe que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es de nivel medio, mientras que el 74.4% lo consideró en un nivel alto. En cuanto a la competencia planificación institucional, se observó que el 23.1% de docentes perciben que presenta un nivel medio, mientras que el 76.9% un nivel alto. Respecto a la participación democrática de los actores, el 16.2% percibe que presenta un nivel medio, mientras que el 83.8% lo considera en un nivel alto. En la gestión de las condiciones operativas y recursos, el 0.9% considera que presenta un nivel bajo, el 36.8% un nivel medio y un 62.4% un nivel alto. En la evaluación de la gestión educativa el 0.9% considera que se da en un nivel bajo, el 25.6% en un nivel medio y un 73.5% que se realiza en un nivel alto.

### 3.2.2 Resultados descriptivos del dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y competencias.

Tabla 8

Distribución de la muestra según el dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y competencias

Dominio y competencias	Bajo		Medio		Alto	
	fi	%	fi	%	fi	%
Dominio OPPMA	0	0.0	13	11.1	104	88.9
Liderazgo pedagógico	0	0.0	16	13.7	101	86.3
Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos	0	0.0	18	15.4	99	84.6

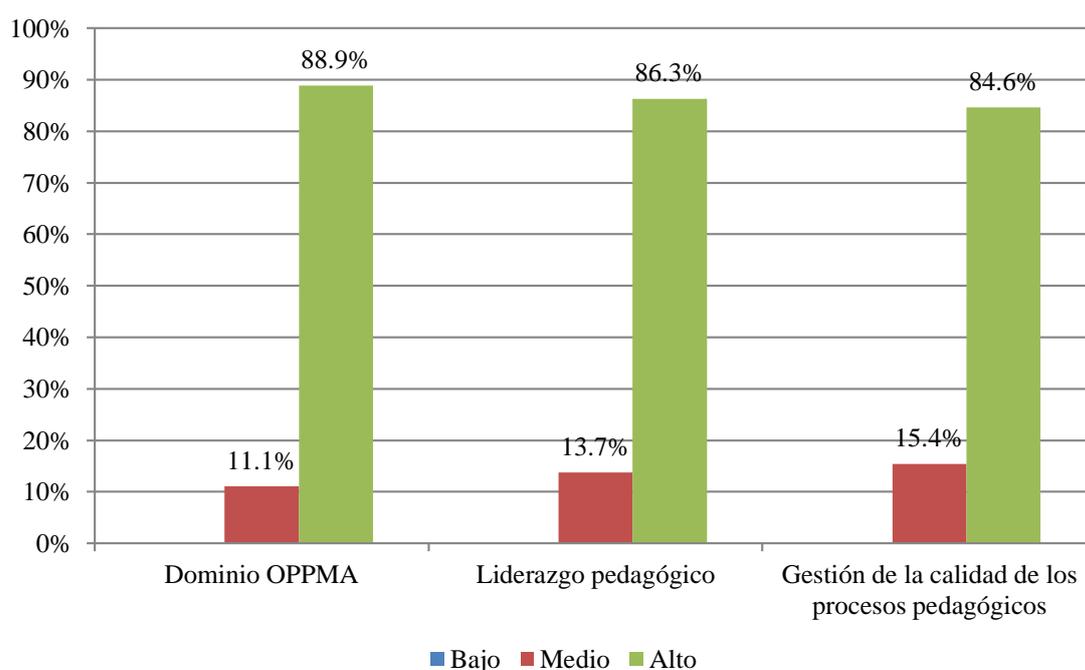


Figura 4. Distribución de la muestra según el dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y competencias

En la Tabla 8 y Figura 4 se observó que del 100% de docentes que participaron en la investigación, el 11.1% considera que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes presenta un nivel medio, mientras que el 88.9% lo calificó en un nivel alto. Respecto a la competencia liderazgo pedagógico, el 13.7% de docentes lo considera en un nivel medio, mientras que el 86.3% percibe un nivel alto. Asimismo, en cuanto a la competencia Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos, el 15.4% lo percibe en un nivel medio, mientras que el 84.6% lo considera en un nivel alto.

### 3.3 Resultados descriptivos por variable Gestión escolar vs variables sociodemográficas

Tabla 9

*Distribución de niveles de gestión escolar según sexo de los docentes encuestados*

Nivel		Sexo		Total	
		Masculino	Femenino		
Gestión escolar	Medio	f	4	19	23
		%	11,8	22,9	19,7
	Alto	f	30	64	94
		%	88,2	77,1	80,3
Total	f	34	83	117	
	%	100,0	100,0	100,0	

De la Tabla 9, podemos afirmar que el 100% de la variable gestión escolar que están en el nivel medio corresponden al 11.8% de docentes de sexo masculino y al 22.9% docentes de sexo femenino. Del 100% de la variable gestión escolar que están en el nivel alto corresponden al 88.2% de docentes de sexo masculino y al 77.1% docentes de sexo femenino, observándose diferencias según el sexo, pues se mostró un porcentaje menor en las docentes mujeres, comparándolo con el porcentaje de docentes hombres que difieren en un 11.1%.

Tabla 10

*Distribución de niveles de gestión escolar según edad de los docentes encuestados*

Nivel		Edad					Total	
		20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70		
Gestión escolar	Medio	f	2	6	8	6	1	23
		%	22,2	14,3	22,2	24,0	20,0	19,7
	Alto	f	7	36	28	19	4	94
		%	77,8	85,7	77,8	76,0	80,0	80,3
Total	f	9	42	36	25	5	117	
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

De la Tabla 10, en el nivel medio de gestión escolar se observa que los porcentajes de percepción de la gestión escolar en el nivel medio varía, oscilan a medida que avanza la edad de los docentes, no tiene una tendencia definida.

En el nivel alto de la gestión escolar se observan los mayores porcentajes, sin embargo, no se muestra tendencias a medida que se incrementa la edad de los docentes, sino oscilan.

Tabla 11

*Distribución de niveles de gestión escolar según condición laboral de los docentes encuestados*

Gestión escolar	Nivel		Condición laboral		Total
			Nombrado	Contratado	
Gestión escolar	Medio	f	12	11	23
		%	18,8	20,8	19,7
	Alto	f	52	42	94
		%	81,3	79,2	80,3
Total		f	64	53	117
		%	100,0	100,0	100,0

De la Tabla 11, podemos afirmar que el 100% de la variable gestión escolar que están en el nivel medio corresponden al 18.8% de docentes nombrados y al 20.8% de docentes contratados. Del 100% de la variable gestión escolar que están en el nivel alto corresponden al 81.3% de docentes nombrados y al 79.2% de docentes contratados. Observándose **que la percepción de la gestión escolar no depende de la condición laboral, ya que no existen diferencias de percepción entre docente nombrado y contratado**. Ambos tienen una percepción similar, muy cercana, muy próxima, con una diferencia mínima de 2% para el caso del nivel medio, y la diferencia de 1.9% para el caso del nivel alto de gestión escolar.

Tabla 12

*Distribución de niveles de gestión escolar según nivel de enseñanza de los docentes encuestados*

Gestión escolar	Nivel		Nivel que enseña			Total
			Inicial	Primaria	Secundaria	
Gestión escolar	Medio	f	0	16	7	23
		%	0,0	17,2	33,3	19,7
	Alto	f	3	77	14	94
		%	100,0	82,8	66,7	80,3
Total		f	3	93	21	117
		%	100,0	100,0	100,0	100,0

En la Tabla 12, se observa que a medida que avanzamos del nivel inicial, primaria y secundaria el nivel de percepción de la gestión escolar alto disminuye del 100% de inicial al 82.8% de primaria y al 66.7% de secundaria, comprobándose una tendencia decreciente en el nivel alto, de Inicial a secundaria.

#### **IV. Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo general: Caracterizar la gestión escolar en las instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020. En donde se encontró que el mayor porcentaje de docentes entrevistados, percibe que la gestión escolar presenta un nivel alto. El resultado obtenido no concuerda con lo que expone Vega (2017) quien en su estudio señala que la gestión escolar en la institución educativa de acuerdo a los docentes se encuentra en un nivel poco adecuado. Al respecto, Martínez y Tadeu (2018) concluye que la ausencia de referencias, estrategias y dispositivos para lograr transformaciones significativas por parte de los maestros, directivos y familias no lo permite que se logren mejoras escolares, sino se brinda un acompañamiento desde la escuela y la política educativa, lo que implica una transformación de la gestión escolar, que lo integre dentro de sus objetivos pedagógicos vinculados con el uso de las TIC. Pasache y Posso (2018) por su parte señala que los directores tienen conocimientos sobre el marco normativo vinculado con las TIC, sin embargo, existe una inadecuada gestión de recursos y equipos informáticos desfasados y/o en mal estado.

Es necesario señalar que antes de la pandemia del Covid 19, el estudio de Alva (2019) reveló que el 52% de docentes conocían las herramientas tecnológicas básicas para la aplicación de las TIC, aplicándolas en el proceso de enseñanza el 57% de docentes. Lo que hace reflexionar que en la realidad no se cuenta con una totalidad de docentes con habilidades en el uso de las tecnologías de la información, la plataforma educativa y sus contenidos, así como en metodologías innovadoras de educación. Pero a pesar de estas debilidades se ha tenido que implementar acciones para lograr la continuidad de la educación, que ha evidenciado grandes carencias, sin embargo, se ha logrado iniciar el año escolar.

La gestión escolar debe enfrentar a escenarios nuevos y lograr sortear grandes obstáculos, por ello, es tiempo de precisar soluciones que permitan adecuar a las instituciones educativas a los nuevos requerimientos de la transformación digital caracterizado por el trabajo remoto, en el cual es vital integrar a todos los agentes educativos –directores, docentes, padres de familia, estudiantes- para garantizar la continuidad y calidad de la educación, para lo cual es imprescindible, como lo señala Livari, Sharma y Venta

(2020) que las escuelas deben garantizar que todos los niños de educación básica tengan acceso a la educación digital.

Respecto al objetivo específico 1: Caracterizar la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas de la Red 9, del distrito de Ate, 2020. En donde se encontró que el mayor porcentaje de docentes entrevistados, percibe que la GCMA se encuentra en un nivel alto, lo que se refleja en sus competencias, donde la planificación institucional, la participación democrática de los actores, así como la gestión de las condiciones operativas y la evaluación de la gestión educativa evidenciaron niveles altos. El resultado obtenido no concuerda con lo que expone Vega (2017) quien en su estudio señaló que la gestión escolar y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad se caracterizan por ser regular. Coincidiendo con Martínez y Tadeu (2018) quienes mostraron que en su mayoría los docentes afirmaron que el director estimula mucho el trabajo colectivo, que la gestión permite tomar decisiones participativas en el centro, caracterizada la gestión por un trabajo colaborativo.

En cuanto al objetivo específico 2: Caracterizar la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de las instituciones educativas de la Red 9, del distrito de Ate, 2020, los hallazgos revelaron que presenta un nivel alto, en consecuencia, sus competencias Liderazgo pedagógico y la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos se caracterizaron por tener un nivel alto. Comparándolo con los antecedentes de estudio se encontró coincidencias con Martínez y Tadeu (2018) cuyos resultados revelan que la gerencia toma en cuenta las contribuciones de los maestros y se ha alcanzado cierto consenso al tomar decisiones en el centro, dentro del liderazgo pedagógico, se ha evidenciado que las modalidades compartidas de liderazgo que invitan a otros miembros de la organización educativa a participar en un proyecto común están asociadas con un mayor compromiso para la mejora e inclusión de todos los estudiantes. Asimismo, Balyer y Oz (2018), concluyen que los directores, administrativos y docentes deben estar preparados para esta transformación digital y tener las cualidades para manejarla, en ese sentido, Valdivieso y Gonzáles (2016) concluyen que se requiere la formación para desarrollar la competencia digital en los docentes de educación básica, si bien los docentes tienen cierto dominio sobre las TIC, no lo utilizan en la práctica docente pues ésta requiere habilidades o capacidades de mayor nivel. Por su parte, Zegarra (2017) concluye que es necesario mejorar la gestión pedagógica de las TIC para mejorar la construcción de conocimiento en el aula.

Al respecto, Bond, Marín y Dolch (2018) afirman que tanto docentes como estudiantes utilizan herramientas digitales para la enseñanza y el aprendizaje, lo que apunta a la necesidad de un mayor desarrollo profesional docente para abordar la alfabetización digital. Concluyendo que en el proceso de la transformación digital los directores primero deben crear una visión para generar y administrar en consecuencia para un ambiente de aprendizaje efectivo, donde los accionistas de la escuela estén involucrados en este proceso de transformación al permitirles acceder al lugar y al tiempo al apoyar el contenido y la infraestructura que es tecnológicamente apropiada.

Es momento de reflexionar que la formación de los directivos y docente en el uso de las tecnologías de la información como en metodologías innovadoras de educación juegan un papel decisivo en la transformación educativa, es necesario sensibilizar y comprometerlos para integrarlos a proponer diferentes proyectos enfocados a construir un plan de innovación digital y a la vez recibir permanentemente formación virtual.

Definitivamente, el Perú y el mundo está viviendo un contexto de emergencia sanitaria, el covid-19 ha cambiado el panorama educativo de un día a otro imponiendo nuevos retos y paradigmas, sin duda, hay un antes y un después en la educación, es una oportunidad para modernizar el sistema educativo.

## **V. Conclusiones**

### **Primera:**

El 80.3% de docentes encuestados consideran que la gestión escolar en la transformación digital de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate, presenta nivel alto, y el 19,7% considera que presenta nivel medio.

### **Segunda:**

El 74.4% de docentes encuestados consideran que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate, presenta nivel alto. Asimismo, en cuanto a las competencias de este dominio, se concluye que el 76,9% presenta nivel alto de planificación institucional y el 83.8% presenta nivel alto de participación democrática de los actores.

### **Tercera:**

El 88.9% de docentes encuestados consideran que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate, presenta nivel alto. Asimismo, en cuanto a las competencias de este dominio, se concluye que de acuerdo al 86.3% el liderazgo pedagógico presenta nivel alto y según el 84.6% la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos presenta un nivel alto.

## **VI. Recomendaciones**

### **Primera:**

Fortalecer la gestión escolar en los docentes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate, a través de jornadas virtuales de capacitación en Gestión de las condiciones operativas y recursos y en la Evaluación de la gestión educativa.

### **Segunda:**

Establecer reuniones periódicas virtuales donde participen todos los actores educativos, es decir, el director, los docentes, la APAFA y representantes de los estudiantes, con la finalidad de propiciar la participación democrática de los diversos actores a través de la creación de espacios y mecanismos de participación e involucrarlos en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones para garantizar un adecuado acompañamiento a distancia y lograr cumplir las metas de aprendizaje.

### **Tercera:**

Coordinar de forma permanente y colegiada sobre la gestión de los procesos pedagógicos orientados al uso diversos recursos metodológicos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en la educación a distancia, así como generar espacios para el trabajo colaborativo reflexionando sobre las prácticas pedagógicas, teniendo en primer lugar las necesidades de los niños (as) y la importancia de mantener a los maestros estrechamente comprometidos y conectados con sus estudiantes.

## Referencias

- Abad, E., González, M., & Infante, J. (2017). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. *Sustainability* 2020, 12. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/2107>.
- Abhinava, S. (2019). HR Future - Role of HR in digital transformation - digital transformation - from India. *Sabinet African Journals*(4), 16 - 17. Recuperado de <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-156543a264>.
- Aguilera, J. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago: RIL Editores.
- Alborés, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales*. España: Ideas propias.
- Alva, F. (2019). *Alfabetización digital de los docentes y su relación con el proceso de enseñanza de la Institución Educativa "Los Pequeños Pitufos" de la ciudad de Ibagué-Colombia*. Lima, Perú: (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener. Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2862/TESIS%20Feo%20Alba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Amaechi, A., & Obiweluzor, N. (2020). School plant planning: an indispensable component of educational planning. *Journal of Education in Developing Areas*, 27(2), 35-42. Recuperado de <https://journalsplace.org/index.php/JEDA/article/view/222>.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral* (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Balyer, A., & Oz, O. (2018). Academicians' Views on Digital Transformation in Education. *International Online Journal of Education and Teaching*, 5(4), 809-830. Recuperado de <http://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/441/295>.
- Balyer, A., & Ozcan, K. (2017). Organizational climate at primary schools and its influences on teachers job satisfaction. *Kastamonu Egitim Dergisi*, 25(5), 1737-1752.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Mayo de 2020). *La educación en tiempos del coronavirus. Los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-*

19. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>
- Bano, J., Villacres, E., Arboleda, L., & García, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las instituciones de educación superior de la provincia de Chimborazo Ecuador. *19(2)*, 59. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=4aa3d890-561f-4e0c-8751-afbe6680ad6c%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsgcl.595569678&db=edsgii>.
- Barr, J. (2011). The relationship between teachers' empathy and perceptions of school culture. *Journal Educational Studies*, *37(3)*, 365-369. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03055698.2010.506342>.
- Bastidas, F. (2019). Modelo holístico de planificación curricular para institutos y colegios universitarios de tecnología. *Revista de Educación*, 13-26. Recuperado de <https://revistamerito.org/index.php/merito/article/view/3>.
- Becerra, S. (2016). *School climate of educational institutions: Design and validation of a diagnostic scale. International Education Studies*, *9 (5)*. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1099452.pdf>
- Beiza, A. (2012). *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional Creación Chaguaramos II*. Valencia: (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.
- Blácido, A. (2018). *Clima organizacional y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa San Pedro Santísima Trinidad, Lurín 2018*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC .
- Bond, M., Marín, V., & Dolch, C. (2018). Digital transformation in German higher education: student and teacher perceptions and usage of digital media. *Int J Educ Technol High Educ*.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Bos, A., & Veenendaal, A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, The International. *The International Journal of Human Resource Management*, 2661-2683. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1380680>.
- Bravo, E., & De la Rosa, J. (2015). *El clima organizacional y su influencia en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrion Automotriz s.a., Huánuco -*

2015. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/143>.
- Bravo, E., & De la Rosa, J. (2016). *El clima organizacional y su influencia en las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Carrion Automotriz s.a., Huánuco - 2015*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/143>.
- Busch, T. (2018). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela once miradas*. Santiago de Chile: CEDLE Universidad Diego Portales.
- Caporarello, L., & Iñestas, A. (2016). Make blended learning happen: conditions for a successful change process in higher education institutions. *Scholarly Journals*, 6-11. Recuperado de DOI:10.4108/eai.2-12-2016.151716.
- Carhuapoma, L., & Paitan, R. (2016). *Las relaciones humanas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la asociación religiosa Caritas Diocesana*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Carrillo, M. (2018). *Planificación educativa, dimensiones y componentes*. Panamá: Limbhart.
- Castillo, D., & Cervantes, M. (2019). *El trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones*. Tlaquepaque, Jalisco: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Celal, G., & Gulden, G. (2014). The Principal and Healthy School Climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 935-1005. Recuperado de <https://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2014/00000042/B10101s1/art00009>.
- Cepal. (2016). *Revisión comparativa de iniciativas nacionales de aprendizaje móvil en América Latina: los casos de Colombia, Costa Rica, Perú y Uruguay*. Buenos Aires: UNESCO.
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid 19. Efectos económicos y sociales*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)
- CEPAL. (2020). *América Latna y el Caribe ante la pandemia del covid 19. Efectos económicos y sociales*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)

- Chávez, J. (2018). *Competencias y estándares TIC desde la dimensión pedagógica: Una perspectiva desde los niveles de apropiación de las TIC en la práctica educativa docente*. Cali: Javeriano-Pontificia Universidad Javeriana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cogaltay, N., & Karadag, E. (2016). The Effect of Educational Leadership on Organizational Variables: A Meta-Analysis Study in the Sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 6(2), 603-646.
- Comisión Europea. (2019). *La educación digital en los centros educativos en Europa. Informe de Eurydice*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Concha, C. (2017). *Claves para la formación de directivos de instituciones escolares*. Chile: UAH.
- Cooper, B. (2017). *Teachers as moral models: the role of empathy in the relationships between teachers and their pupils*. (Tesis doctoral). Universty of Sunderand.
- Cuevas, R. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: San Marcos.
- Cuevas, R. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima: San Marcos.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Thomson.
- Davydova, N., & Dorozhkin, E. (2016). Formation of a Cluster Integration System of Educational Institutions within the Region. *International Journal of Environmental and Science Education*, 206-221.
- De la Peña, J., & Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad. Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Gestión 2000.
- Digital House. (2019). *Harvard: En transformación digital es más importante la cultura que la tecnología*. Obtenido de <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/segun-harvard-en-transformacion-digital-es-mas-importante-la-cultura-que-la-tecnologia>
- Douse, M., & Uys, P. (2018). Educational Planning in the Age of Digitisation. *International Society for Educational Planning*, 25(2), 7-23. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1207950>.
- EducaRed. (2020). *Más sobre el Covid 19 y la educación*. Obtenido de <https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/iniden-informe-de-educacion/>

- Escale Minedu. (2020). *Padrón de Instituciones Educativas*. Obtenido de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>
- Fahriye, G., & Zehra, A. (2016). *Digital transformation in School Management and culture*. Croatia: IntechOpen.
- Farfán, L. (2020). *Covid-19 e instituciones educativas: ¿cuáles son los verdaderos costos que deben prevalecer?* Obtenido de [https://lpderecho.pe/covid-19-instituciones-educativas-verdaderos-costos-deben-prevalecer/#\\_ftn21](https://lpderecho.pe/covid-19-instituciones-educativas-verdaderos-costos-deben-prevalecer/#_ftn21)
- Frolova, H., Bilousova, V., & Stoliarov, V. (2019). Managing digital transformation in a business as a part of a long-term strategy. *Revista economica*, 59–63. Recuperado en [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12\\_22.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_22.pdf).
- Fundación Orange. (2016). *La transformación digital del sector educación*. Obtenido de España: [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_educacion-1.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE_La_transformacion_digital_del_sector_educacion-1.pdf)
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*.
- Ghosh, M., & Guha, A. (2016). Organizational Climate of Teacher Education Institutions in West Bengal in relation to Teacher Educators' Motivation to Work. *International Journal of Education & Multidisciplinary Studies*, 4(1), 245-252. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Abhijit\\_Guha6/publication/305818175\\_Organizational\\_Climate\\_of\\_Teacher\\_Education\\_Institutions\\_in\\_West\\_Bengal\\_in\\_relation\\_to\\_Teacher\\_Educators'\\_Motivation\\_to\\_Work/links/5c10717fa6fdcc494fed9b21/Org](https://www.researchgate.net/profile/Abhijit_Guha6/publication/305818175_Organizational_Climate_of_Teacher_Education_Institutions_in_West_Bengal_in_relation_to_Teacher_Educators'_Motivation_to_Work/links/5c10717fa6fdcc494fed9b21/Org).
- Gkonou, C., & Mercer, S. (2017). *Understanding emotional and social intelligence among English language teachers*. London: British Council. Recuperado de [http://repository.essex.ac.uk/19060/1/g211\\_eltra\\_gkonou\\_and\\_mercer\\_paper\\_final\\_web.pdf](http://repository.essex.ac.uk/19060/1/g211_eltra_gkonou_and_mercer_paper_final_web.pdf).
- González, S. (2019). *Asertivos: 21 claves que transformarán tus relaciones interpersonales con inteligencia emocional*. México: Grupo Nelson.
- Graza, M. (2018). *Relaciones interpersonales y clima organizacional en la Institución Educativa N° 2096 Perú-Japón*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Gutiérrez, C. (2014). *Clima organizacional en las comunidades educativas*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.

- Guzmán, C. (2019). *Relaciones interpersonales y clima organizacional de los docentes en la Institución Educativa Bartolomé Herrera del distrito San Miguel - Lima – 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Haihui, G. (2018). *The formation of highly-cooperative organizational climate considering impacts of organizational commitment and team cohesion*. Obtenido de Atlantis Press: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/isbcd-18/25900800>
- Hardianto, H. (2019). Conducting Quality Culture in Educational Institutions. *The International Journal of Social Sciences*, 257-268. Recuperado de <https://journal.scadindependent.org/index.php/jipeuradeun/article/view/210>.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). Leadership Tasks in Early Childhood Education. Tampere University Finland. *Researching Leadership in Early* , 213-233. Recuperado de <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/94572>.
- Infobae. (2020). *Clima laboral*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/04/25/clima-laboral-segun-una-encuesta-el-54-de-las-personas-afirma-que-no-se-siente-comoda-en-el-trabajo/>
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2020). *Tendencias de la educación superior virtual en América Latina y el Caribe*. México: ANUIES.
- Jackson, N. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772.
- Juhani, T., & Kuusilehto, L. (2015). Possibility to Engage in Pedagogical Leadership as Experienced by Finnish Newly Appointed Principals. *American Journal of Educational Research*, 3(3), 318-329. Recuperado de <http://article.scieducationalresearch.com/pdf/education-3-3-11.pdf>.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. (4 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

- Klymchuk, I. (2017). Study of indicators and criteria for evaluating the effectiveness and prognostication of educational activities of general educational institutions. *Social and Humanities*, 4-10. Recuperado de DOI: 10.21303/2504-5571.2017.00412 .
- Koys, D., & Decottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1991-20214-001>.
- Ledda, M., & Ullman, A. (2016). *Equipos de orientación escolar: Espacios emergentes para la gestión de la comunicación*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Lewin, K. (2020). Contingent reflections on coronavirus and priorities for educational planning and development. *Springer Link*.
- Livari, N., Sharma, S., & Venta, L. (2020). Digital transformation of everyday life – How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 1-10. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220310264>.
- Llacsá, G., & Rado, R. (2018). *Relaciones interpersonales y clima organizacional del personal que labora en una institución educativa pública Arequipa 2018*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Llacta, A., & Sánchez, C. (2015). *Clima institucional y relaciones humanas según los docentes de la Red 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7755/Llacta\\_ZAG-S%C3%A1nchez\\_ECA.pdf?sequence=4](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7755/Llacta_ZAG-S%C3%A1nchez_ECA.pdf?sequence=4).
- Lopes, S., Carneiro, L., & Rodrigues, D. (2019). *Factors that influence organizational climate in an institution of higher education in the state of Tocantins*. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 6 (6). Obtenido de <http://journal-repository.com/index.php/ijaers/article/view/29>
- López, I. (2018). *Influencia de las TIC en la gestión institucional de la Institución Educativa Nro. 2004 Señor de los Milagros de Los Olivos - Lima*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2122/TM%20CE-Ge%203763%20L1%20-%20Lopez%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lucas, A. (2001). *Sociología de la empresa*. Madrid: Iberico Europa de Ediciones S.A.
- Magulod, G. (2017). Factors of school effectiveness and performance of selected public and private elementary schools: Implications on educational planning in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5(1), 73-83.

- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Madrid: Granica S.A.
- Marcum, D. (2014). The Digital Transformation of Information, Education, and Scholarship. *International Journal of Humanities and Arts Computing*, 1-11. Recuperado de <https://www.eupublishing.com/doi/pdfplus/10.3366/ijhac.2014.0095>.
- Marell, E., & Bergström, P. (2018). Digital transformation in Swedish schools – Principals' strategic leadership and organisation of tablet-based one-to-one computing initiatives. *Seminar.net*, 14(2),. *International Journal of Media Technology & Lifelong Learning*, 14(2), 174-187. Recuperado de <https://journals.hioa.no/index.php/seminar/article/view/2978>.
- Martínez, I., & Tadeu, P. (2018). The impact of pedagogical leadership on pedagogical coordination in secondary schools. *Research in Social Sciences and Technology*(3), 1-15. Recuperado de <https://ressat.org/index.php/ressat/article/view/373/45>.
- Martínez, K. (2019). *Liderazgo técnico-pedagógico de los directores, según percepción nacional de los docentes entre los años 2009-2012*. Chile: Universidad de Concepción. Recuperado de <http://repositorio.udec.cl/handle/11594/3353>.
- Maureira, F. (2017). El ciclo del acompañamiento al aula: Una herramienta de planificación para la gestión escolar. Universidad Alberto Hurtado. *Cuaderno de Educación*(65).
- Ministerio de Educación. (2014). *Manual del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016). *Estrategia nacional de las tecnologías digitales en la educación básica 2016-2021*. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5937/Estrategia%20nacional%20de%20las%20tecnolog%C3%ADas%20digitales%20en%20la%20educaci%C3%B3n%202016-2021%20de%20las%20TIC%20a%20la%20inteligencia%20digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación. (2019). *Plan de gobierno digital del Ministerio de Educación*. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2020/pdf/RM-N-620-2019-MINEDU-Aprobar\\_el\\_Plan\\_de\\_Gobierno\\_Digital\\_del\\_Minedu\\_2019-2022.pdf](http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2020/pdf/RM-N-620-2019-MINEDU-Aprobar_el_Plan_de_Gobierno_Digital_del_Minedu_2019-2022.pdf)
- Molina, N., & Pérez, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma*, 27(2) Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200010), 193-219.
- Moreno, S., & Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33. Recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>.

- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Oxford University Press.
- Navarro, M., & Lladó, D. (2014). *La gestión escolar. Una aproximación a su estudio*. España: Palibrio.
- Nova, S., & Simin, G. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, 17, 87-106. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12564-015-9411-8>.
- Obando, N., Rodríguez, E., & Villarreal, J. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional de la sección técnica nocturna del colegio técnico profesional de cargagena circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz*. Costa Rica: (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Orefice, C., & Guraziu, E. (2018). Making educational planning: skills, methodologies, experiences. *Open Journal per la formazione in rete*, 18(3), 142-152. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.13128/formare-24155>.
- Parchomiuk, M. (2019). Teacher Empathy and Attitudes Towards Individuals with Disabilities. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(1), 56-69. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1034912X.2018.1460654>.
- Pasache, J., & Posso, C. (2018). *Factores de desarrollo en alfabetización digital en docentes capacitados de colegios públicos del distrito de Piura*. Universidad de Piura. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3622/AE\\_308.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3622/AE_308.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pavel, A., & Petr, S. (2018). Development of Digital Competences of Teachers of Social Sciences at Secondary Vocational Schools. *International Conference on Interactive Collaborative Learning*, 720-731.
- Perú21. (2018). *El 86% de trabajadores renunciaría por un mal clima laboral*. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/86-trabajadores-renunciaria-mal-clima-laboral-encuesta-aptitus-422589-noticia/>
- Plácido, D. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana*. Veracruz: (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana. Recuperado de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48400/PlacidoHernandezDelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Quinte, K. (2018). *Relaciones interpersonales y clima laboral de la Institución Educativa María de Fátima Huancayo, 2017*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Racionero, S. (2018). Relaciones humanas de calidad como contexto de salud y libertad. *Revista de Fomento Social*, 73(1), 43–63.
- Rangel, A., & Peñalosa, E. (2017). *Alfabetización digital en docentes de educación superior: Construcción y prueba empírica de un instrumento de evaluación*. *Revista de Medios y Educación* (43). Obtenido de <https://recyt.fecyt.es/index.php/pixel/article/viewFile/61545/37558>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Ruiz, E., Bárcenas, J., & Domínguez, J. (2018). *Construcción social de una cultura digital educativa: SOMECE 2018*. México: SOMECE.
- Sabir, S., & Masood, Z. (2018). Leader Motivating Language as Predictor of Organizational Commitment among Generation Y Teachers: The Mediating Role of Organizational Climate. *International Journal of Business & Management*, 13(1), 252-473. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Sara\\_Bucha/publication/336740440\\_Leader\\_Motivating\\_Language\\_as\\_Predictor\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_among\\_Generation\\_Y\\_Teachers\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Climate/links/5db04543299bf1](https://www.researchgate.net/profile/Sara_Bucha/publication/336740440_Leader_Motivating_Language_as_Predictor_of_Organizational_Commitment_among_Generation_Y_Teachers_The_Mediating_Role_of_Organizational_Climate/links/5db04543299bf1).
- Sadik, M. (2018). Educational Planning: Approaches, Trends, and Learnings: A Case Study of the Kurdistan Region of Iraq. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 5-6. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3239101](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3239101).
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Saurav, G., & Parikshit, J. (2016). How organizational climate influences job satisfaction in educational sector A theoretical perspective. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(6), 34-43. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/9a3a/e7f61b03cf50a6efb2793610e3cc0e94ca62.pdf>
- Schad, E. (2017). No time to talk! Teachers' perceptions of organizational communication: Context and climate. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Reviews Further*, 361–88. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 67-77. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117300143>.
- Simin, G., & Nova, S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*(17), 87-106. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12564-015-9411-8>.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *Semantic Scholar*.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4 ed.). México: Limusa S.A.
- Tebogo, R. (2016). Organizational climate, innovation and performance: A systematic review. *Sage Journal*, 161-174. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2393957516646287>.
- Thatar, V., & Barbachán, E. (2005). *Seminario de Investigación*. Lima: San Marcos.
- Ttacca, A. (2018). *Relaciones interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa Humberto Luna de Calca 2018*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Valdivieso, T., & Gonzáles, M. (2016). Competencia digital docente: ¿Dónde estamos? Perfil del docente de educación primaria y secundaria. el caso de Ecuador. *Revista de Medios y Educación*(49), 125-258. Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/45210/Competencia%20digital%20docente%20donde%20estamos%20perfil.pdf;jsessionid=2186CF75AD615454DA265C7CD394D9E6?sequence=1&isAllowed=y>.
- Vegas, E. (2017). *Gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la Red 15 Ugel N° 15, distrito de San Juan de Lurigancho, 2016*. . Lima: (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Verástegui, G. (2016). *Relaciones humanas y clima organizacional en las instituciones educativas emblemáticas de Huancayo*. Huancayo: (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4512/Verastegui%20Tello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Villegas, L. (2005). *Metodología de la investigación pedagógica*. Lima: San Marcos.

- Viotti, S., Guidetti, G., & Converso, D. (2016). Well being at School: the impact of School Organizational Climate on teacher morale. *Journal of Educational Technology*, 1318-1323. Recuperado de <https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1621829/288817/Tojet2016.pdf>.
- Yuliansyah, M., Sujana, N., & Sani, A. (2019). The Relationship of Interpersonal Intelligent and Emotional Intelligent towards Organizational Citizenship Behaviour (OCB) for all of MTs Teachers in Banjarmasin downtown South of Borneo Indonesia. *Semantic Scholar*.
- Zavala, P. (2014). *Gestión escolar e innovación educativa en instituciones de educación básica. (Tesis de maestría). Tecnológico de Monterrey, México*. Obtenido de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630012/Tesis%20Patricia%20Zavala%20Corona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zegarra, D. (2017). *Gestión pedagógica de TIC y construcción de conocimiento en aula en estudiantes de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, 2016*. Lima: (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

# **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020.								
Br. Erika Francia Jiménez								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
<p><b>Problema General</b> ¿Qué características presenta la gestión escolar de instituciones educativas públicas, ¿Red 9, distrito de Ate - 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Qué características presenta la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, ¿Red 9, distrito de Ate - 2020?</p> <p>¿Qué característica presenta la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, ¿Red 9, distrito de Ate - 2020?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Caracterizar la gestión escolar de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Caracterizar la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020.</p> <p>Caracterizar la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate - 2020.</p>	No aplica	<b>Variable: Gestión escolar</b>					
			<b>Dominios</b>	<b>Competencia</b>	<b>Desempeños</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	1. Planificación institucional	1.1 Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 1.2 Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	1-4	Ordinal Escalamiento Likert.  1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Bajo (21-49)  Medio (50-77)  Alto (78-105)
				2. Participación democrática de los diversos actores	2.1 Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. 2.2 Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. 2.3 Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. 2.4 Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	5-13		
3. Gestión de las condiciones operativas y recursos	3.1 Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. 3.2 Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes. 3.3 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. 3.4 Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. 3.5 Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	14-24						
4. Evaluación de la gestión educativa	4.1 Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. 4.2 Implementa transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	25-34						

				4.3 Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.			
			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	5. Liderazgo pedagógico	5.1 Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. 5.2 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. 5.3 Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	35-42	
				6. Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos	6.1 Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. 6.2 Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. 6.3 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. 6.4 Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	43-50	

<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA A UTILIZAR</b>													
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativa.</p> <p><b>TIPO:</b> La presente investigación es de tipo aplicada.</p> <p><b>NIVEL:</b> Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, transversal.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población está conformada por 284 docentes que laboran en las instituciones educativas públicas de la Red 9, distrito de Ate, en el año 2020.</p> <table border="1" data-bbox="683 502 1218 608"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Instituciones Educativas</th> <th colspan="3">Docentes</th> <th rowspan="2">TOTAL</th> </tr> <tr> <th>Prim</th> <th>Sec</th> <th>Inicial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total</td> <td>98</td> <td>119</td> <td>67</td> <td>284</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b> La muestra estará conformada por 117 docentes de las I.E N°1262, El Amauta J. C. M., I.E N° 0025 S.M.P, IE N°191 Angelitos de María inmaculada''</p> <p><b>MUESTREO:</b> No probabilístico intencional.</p>	Instituciones Educativas	Docentes			TOTAL	Prim	Sec	Inicial	Total	98	119	67	284	<p><b>Variable:</b> Gestión escolar</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario para evaluar la gestión escolar</p> <p><b>Descripción:</b> El cuestionario consta de 50 ítems, y evalúa dos dominios: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, utilizando la escala de Likert: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5)</p>	<p><b>Para calcular la confiabilidad:</b> Alfa de Cronbach.</p> <p><b>Para el análisis descriptivo:</b> Tablas de frecuencia, porcentajes y figuras estadísticas.</p>
Instituciones Educativas	Docentes			TOTAL												
	Prim	Sec	Inicial													
Total	98	119	67	284												

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable

Dominios	Competencia	Desempeños	Ítems	Escala y medición	Niveles y rangos
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1. Planificación institucional	1.1 Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 1.2 Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.	1-4		
	2. Participación democrática de los diversos actores	2.1 Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. 2.2 Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. 2.3 Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. 2.4 Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	5-13		
	3. Gestión de las condiciones operativas y recursos	3.1 Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. 3.2 Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes. 3.3 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. 3.4 Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. 3.5 Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	14-24	Ordinal Escalamiento Likert.	Bajo (21-49) Medio (50-77)
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	4. Evaluación de la gestión educativa	4.1 Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. 4.2 Implementa transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. 4.3 Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	25-34	1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Alto (78-105)
	5. Liderazgo pedagógico	5.1 Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. 5.2 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. 5.3 Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	35-42		
	6. Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos	6.1 Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. 6.2 Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. 6.3 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. 6.4 Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	43-50		

### Anexo 3. Instrumentos de investigación

#### Datos generales

\*Sexo

- Hombre  Mujer

- 65  66  67  
 68  69  70

\*Condición laboral

- Nombrado  Contratado

\*Escala magisterial

- I  II  III  
 IV  V  VI  
 VII  VIII

\*Nivel que enseña

- Inicial  Primaria  Secundaria

\*Cargo

- Docente  Directivo

**Indicaciones:**

A continuación, se presentan un cuestionario para obtener información acerca de la Gestión Escolar. Para ello se agradece responder con la mayor sinceridad a cada uno de los ítems de acuerdo a sus propias experiencias

**\*Caracterización de la gestión escolar**

1. Se identifican las características del contexto actual institucional del trabajo remoto con énfasis en el entorno familiar.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

2. Se planifica y supervisa el acompañamiento docente a los estudiantes del Programa Aprendo en Casa, según el nivel y modalidad.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

3. Se convoca a los actores educativos para reajustar de manera conjunta el PAT en el marco de la emergencia sanitaria.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

4. Se establecen de forma participativa, metas, objetivos e indicadores de instrumentos de gestión, para atender la emergencia sanitaria.

- Nunca
- Casi nunca

---

5. Se promueve el uso de herramientas y redes de comunicación para la organización y participación de los agentes educativos.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

6. Se coordina la aplicación de Fichas de información sobre las familias, comunicados, mensajes u otros, para la toma de decisiones.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

7. Se brinda información y orientación a través de herramientas y redes de comunicación sobre aspectos administrativos y formativos a los padres de familia.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8. Se promueve en la familia educativa la colaboración y comunicación permanente en las reuniones de coordinación.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre

9. Se promueve en la familia educativa el respeto a la diversidad en la relación con los docentes y PP.FF.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. Se identifica y analiza situaciones conflictivas, promoviendo el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. Se recogen los aportes y sugerencias para la resolución pacífica de conflictos mediante el consenso y la negociación.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. Se fomenta el trabajo colaborativo de las familias y líderes comunales para implementar el servicio educativo no presencial.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces

13. Se promueve involucramiento organizado de las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. Se identifican claramente las orientaciones y recursos educativos disponibles en la plataforma Aprendo en casa para asegurar el proceso de aprendizaje a distancia.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. Se gestiona con agentes educativos las medidas de seguridad sanitaria para la entrega de los cuadernos de trabajo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. Se motiva a la comunidad educativa en el buen uso y aprovechamiento de los cuadernos de trabajos.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

## Anexo 4. Consentimiento informado

### Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital de las instituciones educativas

---

#### Consentimiento informado

El propósito de este formulario de consentimiento es explicarle que ha sido considerado como parte de la muestra del estudio sobre la Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital en las Instituciones Educativas.

La presente investigación tiene como meta de estudio conocer algunas características de la gestión escolar en la transformación digital dado que en la realidad actual se da en condiciones de aislamiento y distancia social, debido a la Emergencia Sanitaria por la pandemia Covid 19 que se vive en todo el mundo.

Así mismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificadas usando un número de identificación, y codificación, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya se le agradece su participación.

---

\*

- Acepto
- No acepto

Enviar

## Anexo 5. Autorización de aplicación

### AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS ▶ Recibidos x



artemio yupanqui pereda  
para mí ▾

12:02 (hace 53 minutos) ☆ ↶ ⋮

Yo director ARTEMIO YUPANQUI PEREDA

de la Institución Educativa N° 1262 "El Amauta Jose Carlos Mariategui"

Acepto que la estudiante de la Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, aplique el instrumento de investigación de la tesis "Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital" en la institución educativa que gestiono.

...

[Mensaje recortado] [Ver todo el mensaje](#)





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN

*"Año de la Universalización de la Salud"*

Lima, 20 de julio de 2020

**Señor:**

Efraín Hilario Callupe Valerio

**Director de la I.E N° 0025'' San Martín de Porres''**

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a su persona para saludarlo cordialmente y presentarme, mi nombre es Erika Francia Jiménez, identificada con DNI N° 10468617 y ORCID: 0000-0003-4966-6461, estudiante de la Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

**“Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital en las instituciones educativas de la Red 9, Ugel 06, Ate, 2020”**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgarme el permiso y brindarme las facilidades para poder aplicar en forma virtual los instrumentos de la investigación y así desarrollar el presente trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar el estudio.

Con este motivo, le saluda atentamente

---

Erika Francia Jiménez  
10468617

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"



# INSTITUCIÓN EDUCATIVA 0025 - "San Martín de Porres"



San Gregorio, 18 julio del 2020

## CARTA DE ACEPTACIÓN

Yo Efraín Hilario CALLUPE VALERIO, directivo de la Institución Educativa N° 0025 "San Martín de Porres".

**Acepto** que la estudiante Erika Francia Jiménez, identificada con DNI N° 10468617 de la Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, aplique el instrumento de investigación de la tesis "*Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital*" en la institución educativa que gestiono. Brindándole las facilidades para poder aplicar en forma virtual los instrumentos de la investigación y así desarrollar el trabajo, toda vez que es una contribución que los docentes hacen a la investigación en Educación y estaremos a la espera de los resultados que nos serán alcanzados al finalizar el estudio.

Sin otro particular me despido de Ud. reiterándole las muestras de mi mayor consideración y estima personal.

**Atentamente,**

*Efraín Hilario Callupe Valerio*  
SUBDIRECTOR  
[efra\\_zap@hotmail.com](mailto:efra_zap@hotmail.com)  
Cel. 971 304070

Av. Progreso s/n San Gregorio – ATE Vitarte

 583- 2715

## Anexo 6. Certificados de Validación de instrumento de investigación



Sede Lima Este

### Maestría en Administración de la Educación

Registro de instrumentos de investigación para Validación por Juicio de Expertos

Docente de asignatura: Mg. Guido Junior Bravo Huaynates

Revisor: Dr. Mitchell Alarcón

Nro	Estudiantes	Entregó	Validado	Observaciones
1	Abarca Mallqui <u>Jackeline</u>	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
2	Apolaya Ríos Patricia	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
3	Aybar Díaz Jessica	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
4	Baldeón de la Cruz Pilar	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
5	Casas Galván Eduardo	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
6	Cerro Ticona Pilar	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
7	Del Pino Pérez Luisa	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
8	Flores Espinoza Willy	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
9	Francia Jiménez Erika	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
10	Gala Llauca Virginia	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
11	García Aguirre Miguel	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
12	Paredes Contreras Jesús	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE
13	<u>Yañez</u> Sánchez Irene	Si	Mitchell <u>Alarcon</u> Diaz	APLICABLE

## Anexo 7. Confiabilidad del instrumento

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	50

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	203,24	463,132	,359	,937
VAR00002	203,03	463,154	,386	,937
VAR00003	203,62	461,342	,310	,938
VAR00004	203,30	456,918	,460	,937
VAR00005	203,04	462,403	,411	,937
VAR00006	203,24	457,959	,467	,937
VAR00007	203,31	455,973	,535	,936
VAR00008	203,28	450,687	,659	,935
VAR00009	202,97	461,456	,428	,937
VAR00010	203,10	457,162	,562	,936
VAR00011	203,26	453,817	,582	,936
VAR00012	203,44	454,766	,493	,937
VAR00013	203,11	465,996	,293	,938
VAR00014	203,10	465,162	,324	,938
VAR00015	203,87	458,716	,284	,939
VAR00016	203,81	460,395	,244	,939
VAR00017	203,24	451,546	,602	,936
VAR00018	203,23	451,438	,623	,936
VAR00019	203,90	454,731	,377	,938
VAR00020	203,82	451,321	,463	,937
VAR00021	203,42	455,504	,509	,936
VAR00022	203,27	454,166	,542	,936
VAR00023	203,21	456,463	,551	,936
VAR00024	203,47	456,751	,457	,937
VAR00025	203,82	457,028	,377	,938
VAR00026	203,18	457,080	,524	,936
VAR00027	203,15	455,011	,604	,936
VAR00028	203,09	459,027	,493	,937
VAR00029	203,25	454,050	,571	,936
VAR00030	203,38	464,032	,248	,938
VAR00031	203,29	449,208	,687	,935
VAR00032	203,30	450,332	,675	,935
VAR00033	203,04	462,455	,389	,937
VAR00034	203,24	454,684	,572	,936
VAR00035	203,09	459,448	,489	,937
VAR00036	203,25	456,671	,540	,936
VAR00037	203,20	463,177	,262	,938
VAR00038	203,13	457,923	,543	,936
VAR00039	203,10	461,282	,448	,937
VAR00040	203,10	453,851	,646	,936
VAR00041	203,12	453,537	,623	,936
VAR00042	203,12	457,692	,558	,936
VAR00043	203,08	457,934	,570	,936
VAR00044	203,26	456,658	,528	,936
VAR00045	203,26	461,416	,450	,937
VAR00046	203,32	464,149	,325	,938
VAR00047	202,87	465,733	,343	,937
VAR00048	203,18	453,786	,605	,936
VAR00049	202,94	460,488	,498	,937
VAR00050	203,04	458,162	,538	,936







## Anexo 9. Pantallazo de procesamiento estadístico Excel

