



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión  
administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima-  
2021

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

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTORA:**

Anglas La Torre, Flor Celeste (ORCID: 0000-0001-5862-704X)

**ASESOR:**

Dr. Méndez Vergaray, Juan (ORCID: 0000-0001-7286-0534)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

**LIMA – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a Dios por todo su amor, a mi madre por su ejemplo de vida. A mi hijo por su perseverancia para alcanzar sus sueños. A mi esposo por la paz que me regala y a mis hermanos por permanecer juntos en todos los momentos de nuestra vida.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad César Vallejo y a todos los docentes que a lo largo de estos años compartieron sus conocimientos y experiencias en la gestión pública.

A mi asesor el Dr. Juan Méndez Vergaray por ser ejemplo de maestro, por confiar en nuestras capacidades y alentarnos a concluir el doctorado en años tan adversos para la humanidad.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Resumo	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	8
III. METODOLOGÍA	26
3.1 Tipo y diseño de investigación	27
3.2 Variables y operacionalización	29
3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	31
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.5 Procedimiento	35
3.6 Método de análisis de datos	35
3.7 Aspectos éticos	35
IV. RESULTADOS	36
V. DISCUSIÓN	66
VI. CONCLUSIONES	78
VII. RECOMENDACIONES	82
VIII. PROPUESTA	86
REFERENCIAS	96
ANEXOS	

## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	<i>Asociación de la inconstante gestión por resultados y gestión administrativa</i>	38
Tabla 2	<i>Asociación de la inconstante competencias gerenciales y gestión administrativa</i>	39
Tabla 3	<i>Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión planeación de la gestión administrativa</i>	40
Tabla 4	<i>Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión organización de la gestión administrativa</i>	42
Tabla 5	<i>Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión dirección de la gestión administrativa</i>	43
Tabla 6	<i>Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión control de la gestión administrativa</i>	44
Tabla 7	<i>Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión planeación de la gestión administrativa</i>	45
Tabla 8	<i>Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión organización de la gestión administrativa</i>	47
Tabla 9	<i>Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión dirección de la gestión administrativa</i>	48
Tabla 10	<i>Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión control de la gestión administrativa</i>	49
Tabla 11	<i>Prueba de normalidad para la variable gestión administrativa y por dimensiones</i>	51
Tabla 12	<i>Prueba de normalidad para la variable gestión por resultados y por dimensiones</i>	52
Tabla 13	<i>Prueba de normalidad para la variable competencias gerenciales y por dimensiones</i>	53
Tabla 14	<i>Ajuste del modelo de la hipótesis general</i>	54
Tabla 15	<i>Bondad de ajuste del modelo</i>	54
Tabla 16	<i>Pseudo R cuadrado de la hipótesis general</i>	54
Tabla 17	<i>Estimaciones de parámetro</i>	55
Tabla 18	<i>Ajuste del modelo de la primera hipótesis específica</i>	56
Tabla 19	<i>Bondad de ajuste del modelo</i>	57
Tabla 20	<i>Pseudo R cuadrado de la primera hipótesis específica</i>	57
Tabla 21	<i>Estimaciones del parámetro</i>	58

Tabla 22	<i>Ajuste del modelo de la segunda hipótesis específica</i>	59
Tabla 23	<i>Bondad de ajuste del modelo</i>	59
Tabla 24	<i>Pseudo R cuadrado de la segunda hipótesis específica</i>	60
Tabla 25	<i>Estimaciones de parámetro</i>	61
Tabla 26	<i>Ajuste del modelo de la tercera hipótesis específica</i>	62
Tabla 27	<i>Bondad de ajuste del modelo de la tercera hipótesis específica</i>	62
Tabla 28	<i>Pseudo R cuadrado de la tercera hipótesis específica</i>	63
Tabla 29	<i>Estimaciones de parámetro</i>	64
Tabla 30	<i>Ajuste del modelo de la cuarta hipótesis específica</i>	65
Tabla 31	<i>Bondad de ajuste del modelo</i>	65
Tabla 32	<i>Pseudo R cuadrado de la cuarta hipótesis específica</i>	66
Tabla 33	<i>Estimaciones de parámetro</i>	67
Tabla 34	<i>Posibles resultados de los objetivos</i>	97
Tabla 35	<i>Actividades de la implementación del programa</i>	97
Tabla 35	<i>Cronograma de actividades</i>	98

## Índice de figuras

Figura 1	<i>El diseño de investigación correlacional explicativa ex post facto</i>	28
Figura 2	<i>Problemas observados</i>	91
Figura 3	<i>Gestión de habilidades y competencias</i>	93
Figura 4	<i>Habilidades y conocimientos</i>	94
Figura 5	<i>Implementación de la propuesta</i>	95

## Resumen

El problema de investigación se centra en verificar las dificultades en la eficiencia y eficacia de los directores de instituciones públicas al administrar los recursos del estado demostrando una inadecuada gestión administrativa lo que se evidencia en el problema para lograr las metas institucionales. El objetivo fue determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021. La pesquisa de tipo básica, cuantitativa, con método hipotético-deductivo y con un diseño no experimental, transversal, correlacional-causal; contó con una muestra aleatoria simple de 140 directivos a las que se les aplicó tres instrumentos: cuestionario gestión por resultados, competencias gerenciales y gestión administrativa. Previamente se contó con el consentimiento informado de los participantes. Los resultados, de la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la gestión administrativa; con un nivel de significancia positiva y con un  $p=0,000 < 0.05$  y  $p=0,007 < 0.05$ . Concluyendo que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la variable gestión administrativa de directivos de educación básica regular en Lima 2021. La propuesta se fundamentó en la implementación de competencias de gestión de las Informática y Tecnologías (IT), para elevar la eficiencia y eficacia directiva.

**Palabras claves:** Administración, competencias, directivos, educación, gestión



## **Abstract**

The research problem is focused on verifying the difficulties in the efficiency and effectiveness of the directors of public institutions in the administration of state resources, demonstrating an inadequate administrative management, which is evidenced in the problem of achieving institutional goals. The objective was to determine the influence of results-based management and managerial competencies in the administrative management of the directors of regular basic education, Lima-2021. The research was basic, quantitative, with a hypothetical-deductive method and a non-experimental, cross-sectional, correlational-causal design; it had a simple random sample of 140 managers to whom three instruments were applied: management by results questionnaire, managerial competencies, and administrative management. Prior informed consent was obtained from the participants. The results, of management by results and managerial competencies are influential factors on administrative management; with a positive significance level and with a  $p=0.000 < 0.05$  and  $p=0.007 < 0.05$ . It is concluded that management by results and managerial competencies influence the variable administrative management of regular basic education managers in Lima 2021. The proposal was based on the implementation of Computer Science and Technology (IT) management skills, to increase managerial efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Administration, competencies, managers, education, management.

## Resumo

O problema da investigação centra-se na verificação das dificuldades na eficiência e eficácia dos directores das instituições públicas na administração dos recursos estatais, demonstrando uma gestão administrativa inadequada, o que é evidente no problema de alcançar os objetivos institucionais. O objetivo era determinar a influência da gestão baseada em resultados e das competências de gestão na gestão administrativa dos directores do ensino básico regular, Lima-2021. A investigação foi básica, quantitativa, com um método hipotético-dedutivo e um desenho não experimental, transversal e correlacional; envolveu uma amostra aleatória simples de 140 gestores aos quais foram aplicados três instrumentos: o questionário de gestão por resultados, competências de gestão e gestão administrativa. Foi obtido o prévio consentimento informado dos participantes. Os resultados, a gestão baseada em resultados e as competências de gestão são fatores influentes na gestão administrativa; com um nível de significância positivo e com um  $p=0,000 < 0,05$  e  $p=0,007 < 0,05$ . A conclusão é que a gestão por resultados e competências de gestão influenciam a gestão administrativa variável dos directores do ensino básico regular em Lima 2021. A proposta baseou-se na implantação de competências de gestão em Ciência e Tecnologia da Computação (TI), para aumentar a eficiência e eficácia gerencial.

**Palavras-chave:** administração, competências, gestão, gestão, educação, gestão

## **I. INTRODUCCIÓN**

Pese a los grandes cambios globales y avances en las comunicaciones y el sector salud a nivel mundial, poco se ha dicho sobre los progresos en el área educativa y específicamente sobre la gestión administrativa por parte de directores de educación básica regular (Camacaro, 2017). Asimismo, los modelos burocráticos dictados por el Estado han impedido implementar lineamientos y mecanismos de mejora basados en la toma de decisiones descentralizadas, debido a ello, mantener un proceso de calidad puede representar la aplicación de diversos factores, como brindar prioridad al desarrollo académico dentro de las entidades pedagógicas (Lopez, 2019) asimismo, el directivo debe reconocer con precisión cuales son las necesidades del docente para realizar una gestión adecuada (Valles de Rojas et al., 2017).

Partiendo por el análisis internacional, en Indonesia, así como en otros países, los directivos reconocen que, los canales de comunicación e información internos tienen una contribución importante a la gestión administrativa escolar, por tanto, se ven motivados por aplicar un sistema de gestión por resultados, implementando todas las herramientas que las TICs ofrece actualmente (Lapita & Connie, 2020), por otro lado, en España la gestión de los directores de escuelas, se encuentra relacionada directamente al liderazgo, debido al nivel de confianza y colaboración entre los integrantes del equipo que esta puede generar al ser aplicada adecuadamente (García-Martínez et al., 2020), además en una investigación en Alemania, se observó que los directores escolares para mantener sostenibilidad y calidad educativa, deben contar los conocimientos pedagógicos enfocados a una aplicación real de la institución y el tipo de estudiantes (Brauckmann-Sajkiewicz et al., 2016)

Respecto a Latinoamérica, un informe de la UNESCO señaló que existe una (mala) tendencia a no diseñar políticas claras y estructuradas, que permitan la adherencia de las habilidades y competencias elementales para llevar a cabo las funciones de gestión administrativa por parte de los directivos. Este mismo estudio reflejó que países como Guatemala, México y Nicaragua poseen bajos índices en la región respecto a la realización de estudios avanzados por parte de docentes en funciones directivas, con 34,5%, 72,4% y 76,3% respectivamente (Weinsteín et al., 2015). Asimismo, en Brasil se observó que otro de los elementos

que interviene en la administración de los directivos es la capacidad de liderazgo que mantienen y como esta se ve reflejada en el equipo de trabajo (Prado & Paes, 2018). por otro lado, en Cuba, se especifica que la gestión administrativa por parte de los directivos requiere experiencia para mantener un balance entre directivos, plana docente, estudiantes y padres (F. García et al., 2018).

En el ámbito nacional, en el Perú, las organizaciones del Estado presentan serios inconvenientes no solo a nivel presupuestal, sino además tienen que afrontar la falta de personal calificado que pueda desempeñarse adecuadamente en la gestión pública (Campos & Barros, 2020), ello debido a la falta de competencias de liderazgo, y por ende los resultados no son los esperados (Sardon, 2017). Otro aspecto que considerar es la estructura organizativa de las entidades públicas educativas, ya que es obsoleta en muchos casos, lo cual crea una comunicación poco asertiva que limita la resolución de problemas y origina fallas en el desenvolvimiento de funciones (Miranda, 2016). Por otro lado, según el INEI, Perú muestra inadecuado control del manejo presupuestal y uno de los efectos es contar con una educación con resultados bajos de acuerdo con la prueba Pisa (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

El Ministerio de Educación señaló que para que los resultados de la gestión sean óptimos, los gerentes deben contar con competencias indispensables que les permitan tomar las decisiones adecuadas, dado que estas generan una mejor comprensión para el actuar del individuo, es decir proporciona lo que es el “saber hacer”, entre estas están la administración de condiciones para la mejora de los aprendizajes, la orientación de los procesos pedagógicos, liderazgo de procesos de evaluación de gestión y optimización de las condiciones operativas (Minedu, 2014). Por otro lado, la Dirección general de desarrollo docente (DIGEDD), mencionó que en el concurso público de la carrera magisterial, donde participaron 212 456 directivos, los cuales fueron evaluados, solo clasificaron aprobando el examen 15 874, de este grupo en plaza descentralizada aprobaron 6526, que corresponde al 41.1% de los participantes aprobados en primera instancia (Minedu, 2019), otro punto a considerar es lo mencionado por la Dirección de Evaluación Docente (Minedu, 2018) quienes informaron que en el ejercicio de supervisión se logró hallar que el porcentaje de directivos desaprobados fue de

9%, un porcentaje no representativo, pero sobre el cual se hallaron falencias en las competencias de los directivos en su gestión.

Es preciso mencionar que un problema recurrente en la gestión de los directivos, se encuentra relacionado directamente con la capacidad para el dominio de las de las herramientas tecnológicas e informáticas, las cuales, facilitan los procesos administrativos, por otro lado, el Ministerio de educación, (2020) mencionó que en vista de las dificultades en el dominio de la tecnología informática y comunicación por parte de directivos y docentes, se realizó un programa de capacitación y manejo de herramientas informáticas que permitió mejorar el desempeño de los mismos, por otro parte el Minedu (2014) señaló que los directivos han presentado limitaciones con sus funciones al no dominar las tecnologías informáticas, dado que la metodología tradicional aplicada exige mayor tiempo y dedicación, adicionalmente el Minedu (2019) indicó que el 43% de directivos, especialmente de las zonas descentralizadas, presentan complicaciones con el uso de tecnologías informáticas, de manera que no tienen un desempeño eficiente.

Por tanto, enfocados en el análisis local, el Ministerio de Educación es responsable de implementar políticas que atiendan las brechas del sistema educativo, para ello es necesario implementar una gestión por resultados con directivos con liderazgo pedagógico, administrativo y gerencial, lo cual beneficiará la gestión y administración de los recursos otorgados por el Estado que atiendan las necesidades identificadas en las instituciones. Ello se podrá revertir a través de capacitaciones de competencias directivas, programas de incentivos y especializaciones en gestión administrativa, brindados por especialistas en gerencia directiva y entidades del Estado respectivamente, favoreciendo adoptar nuevas tendencias de gestión administrativa escolar, desarrollando habilidades de planificación, organización, ejecución y control, empleando las TICs como elemento clave en el perfil de directivos escolares a nivel nacional. De no ser así, se está muy lejos de lograr los estándares de calidad educativa demandados actualmente por la comunidad nacional e internacional. Sobre lo detallado se plantearon los problemas de investigación, teniendo como problema general: ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales

en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021? Sobre lo detallado se plantearon los problemas de investigación, teniendo como problema general: ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021? De igual forma, los problemas específicos que se plantearon fueron los siguientes: a) ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021? b) ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión organización de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021? c) ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021? d) ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión control de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021?

Asimismo, toda investigación debe ser justificada desde el aspecto teórico, dado que se encontró literatura respecto a capacidades gerenciales y gestión administrativa para instaurar la relación entre estas y la gestión administrativa de los directivos (Hviid et al., 2021). Las teorías descritas en la investigación facilitarán un debate académico que, para dar solución a la problemática planteada, así el investigador podrá realizar un análisis más reflexivo sobre el cual aportará mejores colusiones (Chijioke et al., 2021). Por otra parte, la justificación práctica, se genera con un enfoque que brindará propuestas de mejora a las problemáticas existentes en la gestión administrativa por parte de directivos escolares, siendo de utilidad para identificar y emplear adecuadamente las competencias gerenciales, dirigidas a optimizar los niveles de rendimiento laboral del personal de la educación básica regular, Lima-2021 (Prihodchenko, 2009). Los estudios de connotación práctica representan una conexión directa entre la realidad actual y la evolución hacia un mejor entorno (Berkman & Wilson, 2021).

Se justifica en su aspecto metodológico, ya que los instrumentos de evaluación del presente estudio fueron validados para su aplicación en la población previamente seleccionada y los resultados sirvieron para otras

investigaciones relacionadas, complementando así los análisis para aportar soluciones significativas a la problemática planteada, todo ello desde el enfoque cuantitativo (Pallavi, 2020). Asimismo, se indicó que se deben usar conceptos que involucren diferentes fuentes, a fin de evitar correlaciones que puedan sesgar las conclusiones (Schumm, 2021). Y finalmente se justifica a nivel epistemológico, ya que se orientó a la investigación de teorías y conceptos desarrollados previamente sobre las variables gestión por resultados, competencias gerenciales en la gestión administrativa, tomando en cuenta el origen y causas de las deficiencias de los directivos de colegios públicos de Lima (Vaidya & Wallner, 2018). La epistemología es un elemento crucial para la internalización y validación de las variables estudiadas, asimismo, es importante hacer la elección de las teorías en relación a los objetivos del estudio, que permitan soluciones (Clark & Winegard, 2020).

El objetivo general fue: Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021 y los objetivos específicos que se plantearon fueron los siguientes: a) Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021 b) Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión organización de los directivos de la Educación Básica Regular, Lima-2021 c) Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021 d) Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión control de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.

Finalmente se propusieron las hipótesis de investigación, teniendo como hipótesis general: La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de los directivos de la Educación Básica Regular -Lima, 2021 y las hipótesis específicas que se plantearon fueron las siguientes: a) La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021 b) La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la



dimensión organización de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021 c) La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021 d) La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión control de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.

## **II. MARCO TEÓRICO**

La información obtenida de los antecedentes a este estudio, en el ámbito internacional como nacional, permitió tener un criterio más amplio respecto a las variables gestión por resultados, competencias gerenciales y la gestión administrativa. Por tanto, pudo concluirse que la complejidad de la gestión escolar demanda que los directores sean competentes para garantizar una óptima gestión académica y administrativa que les permitirá atender las brechas educativas que identifica en su institución (Hellriegel et al., 2017).

Babalola et al. (2021) realizaron una pesquisa con el objetivo de indagar sobre los indicadores de gestión más influyentes y su eficacia para superar modelos obsoletos y así elevar la calidad educativa. El diseño fue no experimental correlacional, siendo la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario, aplicado a una muestra de 360 miembros del área administrativa. Se obtuvo como resultado que los directivos escolares elevaron su eficiencia al 81% (3,24 en una escala de 4). Asimismo, los indicadores escolares a lo largo de todo el ciclo escolar mejoraron la eficacia administrativa de la escuela y se observaron nuevas competencias en los directivos, lo que les permitió proponer estrategias innovadoras. Se recomendó la implementación y autonomía en la gerencia de los recursos determinados para la institución; los investigadores concluyeron que la Influencia de los indicadores de gestión por resultados en la eficacia administrativa de escuelas públicas de secundaria, del Estado de Lagos, Nigeria.

Egboka & Igbokwe (2021) estudiaron la aplicación de las competencias administrativas de los directores para la gestión eficaz de las escuelas públicas en la zona educativa de Awka, Nigeria. Su objetivo fue establecer el estudio de competencias de liderazgo pedagógico y gestión financiera escolar para el desarrollo organizacional y profesional por parte de los directores. Se empleó como método el diseño descriptivo, contaron con una muestra de 152 profesores de las 61 escuelas públicas. Los hallazgos revelaron, que los directores aplican de forma significativa el liderazgo pedagógico para la gestión eficaz, ampliando su capacidad para la resolución de problemas. Se concluyó, implementar competencias de liderazgo por parte de los directores causa un alto rendimiento académico y permiten lograr objetivos escolares. Se recomendó, que el Ministerio de Educación capacite a las instituciones educativas para mejorar las estrategias

de liderazgo pedagógico y gestión administrativa, haciendo más hábiles y perspicaces a los directores mediante seminarios, talleres y conferencias pedagógicas.

Elayyan (2020) analizó el grado de conocimiento del director de escuelas públicas: Estrategias de gestión de la dirección, realizado en Zarqa, Jordania. La investigación tuvo como objetivo reconocer el nivel de conocimientos de los directores de escuelas públicas, en función de garantizar los aprendizajes en estudiantes haciéndolos más competitivos. Se tuvo una población de 1263 profesores en los años académicos 2019 y 2020, siendo la muestra de 193 profesores a quienes se aplicó un cuestionario de 30 ítems. Los resultados mostraron que el grado de conocimiento de los directores de las escuelas en estudio, estaba dentro del grado "alto". Se recomendó mantener los estándares de desarrollo profesional y capacitación para directores y personal administrativo, así como, trabajar dentro de nuevas plataformas tecnológicas, como oportunidad para mejorar y adaptar los contenidos recibidos del Ministerio de Educación.

Asimismo, Susanti et al (2020) analizaron las competencias de la dirección administrativa en centros educativos de nivel superior, realizado en la Universitas Negeri Padang (Indonesia), con el objetivo de reconocer las destrezas de los directivos en el área de la planificación. La población de estudio asciende a 25 directivos y los jefes de subdirección de la UNP. El tipo de investigación fue descriptiva cuantitativa, y el instrumento consistió en un cuestionario. Los resultados mostraron que los directivos, alcanzaron un 69,39% en "capacidades de planificación" equivalente a "capaz", representando una escala con oportunidades de mejora. Se concluyó que aún se necesitan acciones concretas para mejorar las capacidades de los directivos, en función a optimizar la planificación y la gestión por resultados, por tanto, las recomendaciones fue impartir capacitación especializada a los directivos de la institución para habilitar en ellos, competencias de liderazgo y planificación, promoviendo la cultura colaborativa y el trabajo equipo.

Silva (2018) investigó sobre la Gestión y la integración eficiente para la mejora de la educación de calidad en las escuelas del municipio de Olinda, Brasil. Su objetivo fue analizar cómo los directivos desarrollan capacidades para

mantener una gestión eficiente y de calidad. La muestra fue de 41 directores seleccionados aleatoriamente entre 21000 escuelas de la comunidad. La metodología y el diseño fue no experimental, descriptiva de enfoque cuantitativo. Entre los resultados se observaron preguntas ¿La escuela atiende las necesidades de desarrollo de competencias?, obteniendo: 46% (19) “siempre”, 44% (18) “casi siempre”. Por tanto, se propuso implementar un programa de capacitación competenciales, a la luz de maximizar la calidad educativa a través de la gestión por resultados y competencias gerenciales de los directivos.

Por su parte Ormilla (2021) tuvo como objetivo identificar la aplicación del Sistema de Gestión de Desempeño Basado en Resultados (RPMS) en escuelas públicas de Ifugao, Filipinas. La muestra fue de 466 personas, quienes respondieron una encuesta, siendo el cuestionario el instrumento. Los resultados revelaron que estaba muy bien implantado el sistema (RPMS), favoreciendo la gestión por resultados y competencias gerenciales de los directivos. Como conclusión se destacó la importancia de usar el sistema de Gestión de Desempeño Basado en Resultados, para incrementar en los directivos la capacidad de reinventar los modelos institucionales y adaptarlos, migrando a sistemas educativos holísticos demandados en este siglo.

May et al. (2020) ejecutaron una investigación con el objetivo de evidenciar la incidencia de la gestión por competencias, en el desempeño directivo en escuelas públicas. Se obtuvo como resultado que la gestión enfocada en capacidades incide en el rendimiento docente fue muy alto ( $r = 55.169$ ) y contribuyó al rendimiento de los directivos 25%. Se concluyó que la *Gestión por competencias* influye en el rendimiento del profesorado, por tanto, eleva las capacidades de un director para administrar los recursos de la entidad escolar y para cumplir metas. Se recomendó mayor apoyo a directores escolares a través de capacitaciones profesionales para potenciar sus habilidades investigativas, favoreciendo adaptar los programas de formación escolar a las demandas actuales.

Posteriormente, Olorunsola y Belo (2018) en su investigación acerca de los desafíos administrativos y la eficacia gerencial en las escuelas públicas del estado de Ogun, Nigeria, tuvo como objetivo determinar los problemas administrativos y

la eficacia de la gestión de los directores, la población fue de 13.123 maestros y una muestra de 900 profesores de 35 escuelas públicas. Se utilizó como instrumento el cuestionario. El estudio reveló una relación significativa entre los retos administrativos de los directores y la eficacia de su gestión. Se concluyó que los desafíos administrativos son variables críticas en cuanto a la eficacia administrativa de los directores. Se recomendó que los gobiernos brinden apoyo mediante la liberación de presupuestos a las escuelas cuánto y cuándo sea necesario, promoviendo una gestión por resultados y competencias gerenciales de alto nivel en los directivos de educación básica regular.

A nivel nacional, Garcia (2021) en su investigación Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas de San Ignacio, Perú, centró su estudio en el modelo actual de gestión (administrativa, educativa, institucional y comunitaria) de las escuelas de dicho sector. La población fue de 298 directores, de los cuales 58 fueron parte de la muestra. Los datos se obtuvieron mediante cuestionarios. Los resultados indicaron que la gestión administrativa es “regular” en un 31% y “buena” en un 69%, por otra parte, la gestión pedagógica es “mala” en un 58.6% y la gestión institucional, fue “regular” en 100%. Basado en ello se concluyó que la gestión pedagógica, requiere de acciones que promuevan la gestión por resultados y competencias gerenciales de los directivos. En ese sentido, la recomendación fue que autoridades del Ministerio de Educación se enfoquen en impulsar políticas de cambios para reinventar la gestión pedagógica en escuelas de San Ignacio, basado en investigaciones innovadoras, para optimizar la calidad educativa a nivel nacional.

John et al.(2020) investigaron sobre la Práctica democrática de los directivos y la calidad de la gestión administrativa en las IIEE públicas de Ventanilla, Lima. Su objetivo fue hallar la relación entre la práctica democrática y calidad en la gestión administrativa de directores, en las escuelas seleccionadas. La muestra fue de 147 educadores. La investigación fue básica, descriptiva-correlacional, y empleó dos cuestionarios diseñados sobre la escala Likert. Según los resultados de “gestión administrativa”, 53% de los encuestados la calificó como "media"; el 33,3%: "baja " y sólo el 13,6% como "alta". Concluyendo así que las capacidades del liderazgo administrativo no son óptimas, haciendo evidente la

necesidad de una política de gestión por resultados y competencias gerenciales por parte de los directivos. En ese orden, recomendaron planificar diversas capacitaciones y asesorías para mejorar las competencias directivas, en función de generar oportunidades acordes a las demandas actuales de los estudiantes.

De igual forma Gamero (2020) estudió el Liderazgo pedagógico: Competencias directivas en Arequipa-Perú. Su objetivo fue reconocer las capacidades directivas desde el liderazgo, basado en un desempeño óptimo. El estudio fue descriptivo, aplicado, de diseño relacional. La muestra fue de 60 directivos de colegios estatales. Los resultados indicaron que el liderazgo pedagógico se ubicó en el nivel “logrado”, representado por el 46,5% de los consultados. Se concluyó, que el liderazgo pedagógico y administrativo de los directivos se ve limitado por falta de capacitaciones y planificación pedagógica que se enfoquen en modelos competenciales eficientes. Por tanto, sugirió capacitar a los directores sobre cultura gerencial, gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa, para que logren solventar con éxito los desafíos académicos actuales.

Rivas (2021) investigó acerca de la motivación y su relación con la gestión de los directores. Se orientó en estudiar la correlación entre la motivación y la gestión directiva basada en competencias. La muestra estuvo conformada por 100 directores de dicho sector. Su metodología fue hipotética-deductiva, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La técnica empleada fue la encuesta. Los resultados mostraron que existe mínima relación entre la gestión directiva y la motivación, de la misma manera entre el liderazgo y la motivación en la institución. Se concluyó que a pesar de que los indicadores para las dimensiones son positivos, estos influyen de manera mínima en la gestión de directores del sector público. Finalmente, se recomendó hacer los esfuerzos para implementar una gestión por resultados y competencias eficientes para los directivos, que garanticen el cumplimiento de los objetivos profesionales e institucionales, motivando a elevar la calidad educativa.

También Lopez (2019) en su investigación sobre la gestión administrativa de directores en los servicios de tecnología de información para escuelas públicas

y su influencia en la gestión administrativa de directivos de Tarapoto. La investigación fue no experimental. Como resultado y conclusión se observó que la calidad de la gestión administrativa de directores es influenciada en un 98.69% por falta de servicios tecnológicos en los sistemas administrativos escolares y programas pedagógicos actuales. En ese sentido, se planteó diseñar un modelo de gestión basado en la aplicación de tecnologías de información, que permita desarrollar nuevas estrategias de gestión administrativa y competencias gerenciales directivas, así como, nuevos modelos de enseñanza con recursos tecnológicos y comunicativos en línea con los avances digitales de hoy.

Núñez et al. (2019) estudiaron las capacidades administrativas en la calidad del servicio en las escuelas. Según los resultados, los docentes reconocieron que los directivos habían desarrollado competencias administrativas en un 71.3%. Basado en ello, se concluyó que las competencias administrativas influyen significativamente en la calidad de la gestión por resultados y competencias de los directivos, demostrando su compromiso ético con la institución, los docentes y los estudiantes a su cargo. Se recomendó mantener la capacitación en competencias gerenciales de directores, para fomentar la mejora continua y la tendencia positiva de indicadores de gestión de calidad de servicio, en los colegios objeto de estudio.

Finalmente, Salvador y Sánchez (2018), evaluaron el liderazgo y responsabilidad organizacional de los directivos. El resultado indicó al liderazgo directivo en un 46.3% "moderado", 35.5% "fuerte" y 18.2% "débil" se concluyó, señalando una relación moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional de los docentes. Se recomendó acrecentar la influencia del comportamiento de los docentes, implementando una gestión por resultados y competencias gerenciales, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos en la gestión administrativa de los directores escolares, que conlleven a resultados organizacionales y académicos previstos, favorables para los estudiantes y la sociedad.

A continuación, Vargas & Zavaleta (2020) abordaron las bases teóricas, iniciando por la inconstante gestión por resultados, definiéndola como un plan mediante el cual todos los actores aportan de manera directa o indirecta a la



obtención de resultados organizacionales, transformando en este contexto, metas institucionales por mejores índices dentro de las aulas y elevando los niveles de calidad educativa guiados por un director dotado de profesionalismo y liderazgo. Asimismo Flores & Delgado (2020) resaltaron la importancia de recoger información relevante para el desarrollo del diseño, recursos, ejecución de programas y generación de informes, reafirmando en ese sentido, la importancia de las competencias investigativas en directores y docentes, para desarrollar mejores alternativas pedagógicas, registrar resultados y establecer nuevos objetivos retadores que se orienten en la mejora continua y por ende, se alcance la excelencia académica. Pazvakavambwa & Steyn (2014) señalaron que se puede considerar como un proceso de presupuestación que se encarga de estudiar los resultados de las funciones y actividades de las instituciones públicas de manera regular (a través de indicadores de desempeño), los gastos de estas instituciones públicas se categorizan de acuerdo con etapas predeterminadas en el plan estratégico, por consiguiente, este estudio de resultados es aplicable, garantizando una gestión administrativa transparente, auditable y eficiente. Aly (2015) argumentó que la gestión presupuestaria basada en resultados se refiere al desarrollo continuo del proceso de ejecución del presupuesto, el cual se integra a los resultados en diferentes momentos. En ese sentido, la gestión por resultados refiere a un sistema continuo y estandarizado que favorecerá en los colegios y sus directivos, al buen uso de los recursos.

Cassetti & Paredes-Carbonell (2020) con la finalidad de tener una percepción más amplia de las variables se han tomado en cuenta diversos enfoques y teorías. Entre las cuales se tiene a la teoría del cambio, la cual, se define como un enfoque teórico crítico enfocado en un lineamiento de pensamiento – acción, aplicados a contextos inciertos a través de procedimientos estratégicos, estructurados con la finalidad de permitir el cumplimiento de los objetivos y resultados organizacionales. Este enfoque se trae a colación considerando las habilidades y competencias de adaptación al cambio que deben poseer los directivos, para afrontar los entornos cambiantes y dirigir la institución, los docentes y estudiantes a su cargo, según los objetivos propuestos.

Alvarez & Preinfalk (2018) plantearon que a través de la secuencia causal se promueve la secuencia requerida para lograr los resultados deseados: considerando los insumos, actividades, productos, y culminando en los resultados individuales y los que influyen en los resultados para la comunidad, la meta / impactos y la retroalimentación, incluyendo supuestos subyacentes. Basado en ello, los directores fungen como núcleo de acción, dando las directrices de forma clara y consensuada a su personal, no a través de un sistema autoritario, sino desde un liderazgo participativo que se retroalimenta de los aportes y compromiso de todo el equipo de trabajo para obtener resultados favorables.

Contreras (2018) observó que la gestión por resultados también presenta enfoques relacionados a los campos de su competencia, el primero es el enfoque constitucional y la adecuada administración de los fondos públicos que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de tal manera que los resultados sean favorables para los organismos públicos. Por tanto, los directores deben capacitarse y contar con competencias y habilidades para coordinar la realización de tareas y responsabilidades propias y de su personal, de manera transparente.

Lainjo (2019) sostuvo que deben aplicarse estrategias y procesos de manera óptima, desarrollando cada una de las etapas de manera minuciosa con la finalidad de que puedan existir la menor posibilidad de errores o incidencias que ocasionen repercusiones negativas en los resultados de la entidad pública. En ese sentido, se comprende a los directores como garantes del cumplimiento de normas y procedimientos ya que así se garantizará la correcta ejecución de sus funciones, reduciendo fallas o errores involuntarios por parte del personal a su cargo.

Cañari & Hanco (2021) manifestaron que el segundo enfoque es el político, este corresponde a la responsabilidad posicionada sobre los funcionarios públicos, mediante la cual, estos deben responder acorde a sus acciones y sobre sus actividades en conformidad a sus competencias designadas a su cargo estas serán medidas a través de indicadores que indiquen su desempeño y a la vez la contribución que estos tengan con respecto a los resultados organizacionales, debido a que estos forman parte de cada una desde sus áreas respectivas. Debido

a ello, es esencial el desarrollo de competencias de ética y liderazgo en los directores escolares ya que así asumirán cabalmente los roles y responsabilidades de su cargo.

Flores & Delgado (2020) manifiesta que la teoría del desarrollo organizacional guarda relación con la con las políticas que mantienen las entidades gubernamentales, enfocados en su optimización y mejoras considerables que faciliten a los organismos públicos a cumplir de manera facilitada y óptima los resultados necesarios para el beneficio de la organización y de los ciudadanos. Por tanto, los directivos podrán guiar al personal a su cargo, ejerciendo competencias de liderazgo en la mejora de las IIEE.

En el desarrollo de la variable en estudio se consideran 4 dimensiones, las cuales son mencionadas a continuación:

Vargas & Zavaleta (2020), al referirse acerca de dimensión planificación estratégica, consideraron que se debe tener en cuenta las necesidades prioritarias del país desde las diversas esferas de gobierno, por ello, se tiene en cuenta los acuerdos políticos y el cumplimiento de los planes, derivando en análisis de los temas nacionales. Además, el Plan Estratégico debe contener objetivos a nivel gubernamental y a nivel institucional con metas a largo plazo, que responda a preguntas sobre lo que la organización debe hacer durante este período para lograr sus objetivos establecidos. Asimismo, ésta se centra en temas duraderos y de largo plazo, que afirman la confianza de la organización, cabe mencionar que la planeación estratégica se ha ido convirtiendo paulatinamente en una herramienta de servicio que ayuda a prepararse y ubicarse en el trabajo actual, para adaptarse a los cambios futuros de acuerdo con las necesidades de asignación ambiental, mejorando así la efectividad y eficiencia. Por lo que, basados en la planificación estratégica los directores podrán dar paso al frente y delegar responsabilidades al personal docente y administrativo a su cargo, para garantizar el logro de resultados favorables por el bien institucional, académico y social.

Vargas & Zavaleta (2020) menciona en la segunda dimensión presupuesto de resultados, en que toda meta no sólo depende de la idoneidad de planes y

personas, sino también de una adecuada financiación económica para alcanzar los resultados y sean los ciudadanos los beneficiados, asimismo, este modelo de gestión asegura una eficaz distribución de los recursos del Estado, orientándolo al logro de metas establecidas en un periodo determinado, considerando cuatro elementos: Los “resultados”, que son los cambios que desean lograrse en la vida del ciudadano y su entorno; el “producto” que es el motor del cambio; y se constituye de “subproductos” y por los “insumos” que son los recursos humanos, material, y de equipo. De allí la importancia del desarrollo de competencias directivas, tanto para el éxito de la gestión educativa como en la gestión administrativa, siendo enfocadas en la ética profesional y el cumplimiento de normas institucionales y legales.

Vargas & Zavaleta (2020) mencionan para la tercera dimensión planificación y gestión de proyectos, en esta, se formulan proyectos de educación institucional y otros estándares educativos con base a la gestión. También forman parte de ella ejemplos de participación permitidos durante el curso educativo, una de las tareas de la dirección de educación y funcionamiento, es el liderazgo y promoción. Para lograr una verdadera gestión que atienda las necesidades del ciudadano implica cambiar modelos tradicionales de organización, trasladando hacia una organización por procesos en cada entidad. Los procesos son conceptualizados como las actividades secuenciales que van transformado una forma de ingreso (manera de solicitar bien o servicio), en una salida (la atención recibida), incorporando en cada proceso la llamada cadena de valores que conlleven a mejorar: calidad, precios, atención entre otros. Es así como las competencias directivas deben enfocarse en brindar números positivos que generan confianza, partiendo de una buena gestión de proyectos bajo la responsabilidad de los directores. En caso contrario, se traducirá en resultados negativos, haciendo evidente la falta de habilidades administrativas y falta de ética profesional.

Vargas & Zavaleta (2020) indicaron como cuarta dimensión, los objetivos estratégicos, los cuales consisten en el establecimiento de metas y logros, como parte de un sistema, por ello, la organización realiza la planificación y compromiso de cumplirlas dentro de un lapso determinado. De la misma manera, da a entender

que el logro de las metas institucionales es planteado por las entidades del Estado y todo el equipo que conforma el sistema educativo que trabaja articuladamente para el logro, teniendo en cuenta que su cumplimiento es el resultado de una gestión eficiente con calidad de servicio al ciudadano, debiéndose priorizarse el cumplimiento de las mismas en cada año asignado. Es esencial en función del cumplimiento de objetivos, estar alineados con las estrategias gerenciales y no trabajar aislados, sino que los directivos fomenten el trabajo y el enfoque en resultados, dando prioridad a elevar la calidad educativa.

(Robbins & Coulter, 2014) para la segunda variable de estudio competencias gerenciales, la cual ha sido definida como el accionar metódico, encaminado en el cumplimiento de objetivos organizacionales considerando el campo técnico, cognitivo y práctico. Hellriegel et al.(2017) son las habilidades y destrezas necesarias para el crecimiento profesional y personal, también se puede considerar como la concentración de capacidades que permite la mejora constante de los trabajadores.

Aslan & Pamukcu (2017) aportan que las competencias gerenciales son parte de la teoría del desarrollo organizacional, orientada en una filosofía de trabajo que busca a través de la planificación de procesos obtener eficiencia y eficacia.

Bondarenko et al.(2021) nos dice que, dentro de ello, se considera también al talento humano, dado que se considera también los conflictos entre trabajadores, además del desarrollo organizacional, dirigido a mantener un comportamiento institucional que permita el desarrollo sostenible. En ese aspecto, como líderes institucionales, los directores deben desarrollar competencias básicas de resolución de conflicto y habilidades blandas, para lograr un mejor *feedback* y resultados del personal a su cargo.

Lombana et al. (2014) con respecto a esta variable, se establecieron enfoques que permiten entender con mayor precisión el contexto. El enfoque conductista, se basa en el desarrollo de competencias basadas en planteamientos estandarizados, debido a que estas forman parte del desarrollo social de aprendizaje trascendente y de utilidad, que no solo tiene connotación teórica, sino

que comprende el proceso práctico relacionado a la experiencia basada en situaciones laborales específicas. En ese sentido, la experiencia es un recurso clave que hace al director escolar un líder integral, que promueve en su equipo de trabajo el apoyo colectivo, compartiendo experiencias propias que enriquecen el desarrollo del personal, al tiempo que eleva sus competencias gerenciales.

Osama et al.(2015) aporta que este enfoque considera que el desarrollo de competencias se da con mayor énfasis en las situaciones que presentan mayor grado de complejidad e incertidumbre, donde la aplicación de los conocimientos previos se ejecuta junto con la experiencia, concretando el dominio de las competencias.

Gil & Lara (2020) las competencias gerenciales se generan a través de la construcción constante de la aplicación teórica y la praxis, de tal manera que el gerente puede hacer frente, analizar y resolver exitosamente situaciones inciertas e irregulares de manera exitosa.

Syahrial et al.(2019) se encuentra el enfoque constructivista, el cual se basa en la relación del individuo respecto a su desenvolvimiento y desempeño, donde se puede reconocer el dominio de sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

Lombana et al.(2014) el desarrollo de las competencias guarda relación con la capacidad mental que el profesional tiene acorde a las situaciones donde se desenvuelve, de esta manera se puede afirmar que las competencias se desarrollan de acuerdo con el entorno donde el individuo se sitúa y también en conformidad a las situaciones o al nivel de complicación que estas presenten en sus actividades. De allí la importancia de que los directores puedan tener mayor apertura al aprendizaje constante y al análisis reflexivo, para así desarrollar gradualmente las habilidades que le harán un líder competitivo, a la altura de los retos que los cambios actuales le demanden.

Tadeu de Oliveira et al.(2014) considera que el desarrollo de capacidades en el gerente ante situaciones previas permite que pueda participar de la solución de problemas, manejo de personas, organización óptima y proyección a resultados.

Camacaro (2017) otro de los enfoques, es el que centra su mirada a los resultados, relacionado a las competencias con las que el gerente debe contar y desarrollar para alcanzar las metas organizacionales de manera óptima.

De Freitas & Odelius (2018) plantean que las experiencias obtenidas por el gerente, permite que pueda desenvolverse ante situaciones cambiantes y con diferentes niveles de dificultad. Lombana et al.(2014) las competencias del profesional deben estar alineadas a los fines organizacionales, debido a que mediante estos se podrá realizar el cumplimiento adecuado, de lo contrario, no se generará una aplicación óptima.

Hellriegel et al.(2017) mencionan que la variable presenta tres dimensiones que serán conceptualizadas posteriormente, la primera dimensión son las habilidades técnicas, estas se definen como el saber necesario para la realización de actividades prácticas, que pueden ser mecánicas tecnológicas, matemáticas o científicas. Se consideran como la experiencia necesaria para realizar un trabajo en particular, la mayoría de las veces se incluyen en la categoría de habilidades duras. Estas a menudo necesitan recibir capacitación y mucha práctica para dominarlas, por lo general, debe ser intencional. No puede omitirse, por ello, la importancia de los aprendizajes técnicos, profesionales y organizacionales que los directores deben mantener para estar actualizados y así garantizar una gestión directiva acorde con los planes institucionales y académicos en favor del personal y de los estudiantes a su cargo.

Hellriegel et al.(2017) la segunda dimensión son las habilidades humanas, estas se definen como las habilidades empleadas para generar relaciones interpersonales. El individuo que cuente con fuertes habilidades humanas se involucra fácilmente con el equipo de trabajo. Además, su aplicación permite que el individuo pueda relacionarse con personas y generar lazos fortalecidos para fines laborales y personales, estas habilidades incluyen hablar en público, control de estrés, manejo de tiempos, capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones. Basado en ello, los directivos deben contar con competencias y habilidades blandas para interactuar eficazmente con su entorno, estando dispuestos a dialogar con el personal y fomentar una comunicación asertiva, obteniendo resultados satisfactorios.

Hellriegel et al.(2017) define a la tercera dimensión son las habilidades conceptuales, como las habilidades que permiten a las personas identificar, conceptualizar y resolver problemas complejos. Estas habilidades son importantes en el lugar de trabajo porque permiten a los profesionales pensar y trabajar con ideas abstractas y encontrar múltiples soluciones a problemas complejos, además, permiten que el individuo comprenda mejor los diversos contextos que se pueden presentar, de tal manera que logre desarrollar la capacidad de resolución de problemas ante situaciones que sean complicadas. Respecto a ello, los directivos deben ser coherentes en cuanto al desarrollo de las capacidades gerenciales, siguiendo modelos integrales que complementen las habilidades duras y las habilidades blandas, equilibrando sus capacidades para solventar situaciones complejas, tanto desde la perspectiva profesional como desde una perspectiva humana.

Chiavenato (2017) define a la tercera inconstante de estudio, gestión administrativa, como la administración de actividades y funciones realizadas por el recurso humano. Asimismo, la gestión de recursos de materiales, mediante una planificación secuencial, organizada, ejecutora y de control y cumplimiento de los objetivos determinados en la organización. Se debe mantener la capacidad investigativa para aplicar nuevas estrategias que permitan insertar la tecnología, demostrando competencias para la gestión.

Ordóñez et al.(2021) se entiende como un proceso dentro de una organización mediante el cual la información se almacena, analiza y distribuye entre sus miembros para garantizar un funcionamiento fluido. Lara (2017) adicionalmente, conlleva el control y coordinación de determinados aspectos organizacionales y del capital humano involucrado, lo que permite gestionar las operaciones de soporte de manera efectiva.

La gestión administrativa tiene algunas teorías como, la teoría científica de la gestión, la cual se centra en la eficiencia y la productividad individuales, el precursor de esta teoría es Fredrick Winslow Taylor, de su texto Principles of Scientific Management (1911). Esta se basaba en incrementar la producción de la empresa, aumentar los niveles operacionales de los obreros. Segredo (2016) las funciones que desempeña cada cargo constituyen una parte fundamental de la



organización. Es así como se desarrolla una relación de obrero hacia el supervisor y el gerente. Por lo tanto, esto conlleva a la especialización del obrero y reagrupar, operaciones, tareas y cargos. Para ello, el director escolar, debe valerse de competencias, que influyan positivamente en otros, para obtener resultados esperados, capacitándose previamente en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas, las cuales permitirán elevar la productividad de los grupos de trabajo.

Prahallad & Dansana, (2021) otra de las teorías es la teoría clásica, La teoría de la gestión clásica se introdujo durante la Revolución Industrial como una forma de mejorar la productividad dentro de las fábricas y otras empresas. Para Van der Waldt, (2017) este tipo de gestión puede brindar beneficios para optimizar la eficiencia en el lugar de trabajo, y según Almanza et al. (2018) esta teoría se basa en principios para determinar la forma más eficiente de hacer un trabajo, donde los empleados se seleccionan para realizar tareas en función de sus habilidades y especializaciones y que la productividad es el objetivo principal. Esto se sintetiza en “aprender para enseñar”, de manera que, los directivos de escuelas tanto públicas, como privadas deben alternar su rol de directores con el estudiante, ya que su preparación continua servirá de base para impartir conocimientos a los demás.

Chiavenato (2017) refirió que la psicología organizacional desde principios del siglo XX estuvo enfocada en el trabajador y la motivación que pueda desarrollar, considerándose como impulso para la creación de lazos sociales positivos. Almanza et al. (2018) además las condiciones de trabajo (empoderamiento, participación, trato positivo) conducen a una mayor productividad. Sandoval (2015) asimismo, se considera que la existencia de una buena comunicación dentro del área de trabajo fortalece las relaciones interpersonales de manera sostenible. En ese sentido, los directivos escolares deben a través de capacitaciones profesionales adquirir y desarrollar estas habilidades sociales y organizacionales.

La gestión administrativa tiene a las siguientes dimensiones: Chiavenato (2017) la planificación como primera dimensión consiste en hacer una selección de metas y proyectos y la manera en que se harán posible para ello es necesario la selección del propósito o tareas básicas de la organización, asimismo, los

planes están muy relacionados con las políticas de gestión, estas son interpretaciones que orientan la toma de decisiones, de este modo, la planificación es el proceso que permite lograr los objetivos y metas de una entidad o un país, concretos en un plan para el horizonte temporal previsto. Asimismo, es esencial en el ámbito escolar, comenzar por la planificación de metas y objetivos, así como, establecer una planificación de estudio, considerando su impacto en las bases cognitivas del estudiante, por tanto, es la primera competencia personal y profesional por desarrollar en los directores escolares.

Chiavenato (2017) la segunda dimensión es la organización, la cual se define como un proceso que permite estructurar la entidad de acuerdo con el plan estratégico definido, estableciendo el modelo organizativo y estructura interna. Igualmente, menciona que es integrar y estructurar recursos y las dependencias involucradas en la gestión, y establece relación asignándoles atribuciones para cada uno de ellos, la organización agrupa el trabajo en una estructura lógica, designando a las personas para que las lleven a cabo, asignación de recursos y la coordinación de esfuerzos. Esta dimensión da una estructura al sistema intraescolar, donde los directores toman la batuta, dictando actividades a realizar, basado en la asignación de roles y funciones de cada integrante, de manera integral y sistémica, donde cada uno, como un eslabón, aporta con su compromiso al logro de los objetivos, siendo parte de un todo.

Chiavenato (2017) la tercera dimensión es la dirección, que se define como el proceso mediante el cual el gerente o directivo supervisa el trabajo de los empleados dando el ejemplo, dirigiendo antes que dar órdenes y motivándolos para que su labor tenga la calidad requerida, asimismo, la dirección es fundamental para comprobar la consecución de las tareas asignadas, reconociéndose como la motivación de saber que existe alguien capacitado, para absolver o resolver las dificultades que se presentan a diario en la organización, por último, es una labor diligente de vigilar y guiar a los empleados, con la finalidad de hacer funcionar al grupo. En ese sentido, la dirección brindada por los directivos garantizará la ejecución de procesos académicos de manera óptima y satisfactoria, lo que además dará una connotación del nivel de competencias (liderazgo y foco en resultados), desarrolladas en los directores escolares.

Chiavenato (2017) la cuarta dimensión es el control, el cual, consiste en la evaluación de lo actuado, para detectar posibles fallas o desvíos respecto de lo planificado, al detectarse permite corregir y tomar medidas que permitan generar soluciones rápidas y eficientes. Es, por tanto, un elemento clave para comprobar los pasos de una Gestión directiva eficiente, en la cual se apoyan todos líderes, para lograr la estandarización y la mejora continua de procedimientos, elevando así el nivel de desempeño de directivos, docentes y estudiantes.

### **III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

El estudio fue de tipo básica, debido a su perspectiva teórica y tuvo como objetivo mejorar o ampliar la base de conocimientos de un campo de estudio en particular. Se centra en "el conocimiento por sí mismo" y está impulsado principalmente por la investigación y la necesidad de explorar lo desconocido, también se le conoce como investigación fundamental o pura y es un conjunto de investigación sistemática para lograr una mejor y más detallada comprensión de un tema o fenómeno analizado (Bentley et al., 2015).

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018), la investigación básica se fundamenta en la curiosidad por conocer los orígenes de un evento determinado, con el fin de adquirir mayor conocimiento, siendo sus métodos de investigación, la observación, el análisis y razonamiento lógico.

En función de lo mencionado, a través del desarrollo de la presente investigación se buscó ampliar y profundizar conocimientos acerca de la gestión por resultados, competencias gerenciales y gestión administrativa, de manera que permita contextualizar y reconocer la problemática presente en los directivos de educación básica regular y a través de esta distinguir alternativas de mejora para resolver el estado de la educación básica regular.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, este se definió como una investigación a través de la cual los fenómenos permiten la recopilación de datos numéricos que pueden tener aplicación estadística o computacional, esto con una finalidad probatoria con respecto a una hipótesis (Claydon, 2015).

Para Corbetta (2007), la investigación cuantitativa conlleva al análisis de resultados numéricos representados a través de tablas y variables numéricas, acompañadas por narraciones para mejor comprensión por parte del lector. Tales datos pueden corresponder a la edad, la educación, el nivel de compromiso, cantidad de encuestados y demás valores, obtenidos a través del instrumento de investigación.

El método empleado fue el correlacional causal, este tipo de investigación tuvo como finalidad mostrar el nivel de correlación entre las variables de estudio en un intervalo temporal establecido, asimismo, se puede observar si existe alguna

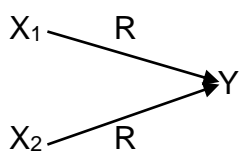
relación causal, cabe mencionar que este tipo de método puede limitarse a hallar el nivel de relación, sin precisar causalidad o puede enfocarse en el efecto de causalidad, de acuerdo a ello se fundamentan las hipótesis (Segredo, 2016).

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), este método se orientó en establecer el grado de relación presente entre dos o más unidades conceptuales o inconstantes ubicadas en un contexto específico, partiendo primero del análisis de cada una de ellas, para luego compararlas y determinar su vinculación causal.

El diseño de investigación fue no experimental, considerando que el investigador observará los grupos de estudio sin generar alteración sobre estos, es decir, la información obtenida sobre los elementos de estudio se da dentro de su contexto natural, por lo general son de naturaleza descriptiva (Díaz & Calzadilla, 2016).

Al respecto, Babbie (2000), argumentó que el diseño de la investigación se basa en definir una estrategia, partiendo principalmente de preguntas como: qué se va a estudiar, por qué y cómo, luego hacer las observaciones y en base a ello, realizar una interpretación sobre lo observado. Asimismo, Ñaupas et al. (2018), señalaron que la investigación no experimental posee elementos claros, tales como la observación, la muestra, un tiempo definido y la correlación de variables.

**Figura 1** El diseño de investigación correlacional explicativa ex post facto.



Dónde:

- X<sub>1</sub> = Inconstante independiente 1, gestión por resultados
- X<sub>2</sub> = Inconstante independiente 2, competencias gerenciales
- Y = Inconstante dependiente gestión administrativa
- R = Relación explicativa ex post facto

### **3.2 Variables y operacionalización**

Una variable de investigación, también llamada variable de estudio es la terminología que hace referencia a cualquier variable utilizada en la investigación que tenga algún tipo de relación que puede ser de causa y efecto, u otro tipo. Asimismo, estas pueden ser una amplia variedad de variables utilizadas en un estudio, las cuales se pueden catalogar como independientes, dependientes e intervinientes (Villasís-Keever & Miranda-Novales, 2016).

**Variable X<sub>1</sub>:** Gestión por resultados

#### **Definición conceptual**

La gestión pública por resultados es un proceso de presupuestación que se encarga de estudiar los resultados de las funciones y actividades de las instituciones públicas de manera regular (a través de indicadores de desempeño), los gastos de estas instituciones públicas se categorizan de acuerdo a planes predeterminados en el plan estratégico. Se considera que la gestión presupuestaria basada en resultados se refiere al desarrollo continuo del proceso de ejecución del presupuesto, el cual se integra a los resultados en diferentes momentos. También puede mostrar fácilmente requisitos claramente definidos (Vargas y Zavaleta, 2020).

#### **Definición operacional**

La definición operacional es el proceso mediante el cual los conceptos se enfocan desde un aspecto medible en el cual se permite comprobarlos a través de diferentes medidores. La operacionalización es el proceso mediante el cual la variable se distribuye en diferentes indicadores que facilitan el proceso de medición (Chiavenato, 2017), además, consiste en el hacer independiente a cada uno de los elementos, de tal manera, que a través de su observación se pueda obtener información útil para validar determinados elementos de investigación (Villavicencio et al., 2019), por otro lado, consiste en el proceso de reconocimiento de dimensiones que permitirán obtener los ítems que serán aplicados a la población, para la obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación (Hernández et al., 2014).

La gestión por resultados fue medida a través de una encuesta, considerando los factores como planeamiento estratégico, presupuesto de resultados, gestión de programas y proyectos y objetivos estratégicos de la muestra en estudio.

## **Variable X<sub>2</sub>: Competencias gerenciales**

### **Definición conceptual**

Comprende el accionar metodológico enfocado en el cumplimiento de objetivos organizacionales, que se alinean al enfoque técnico, cognitivo y práctico, las cuales se fundamentan como capacidades que deben poseer los profesionales para desarrollar una gestión adecuada y permitir su desarrollo personal y profesional (Hellriegel et al., 2017).

### **Definición operacional**

Las competencias gerenciales fueron medidas a través de una encuesta, considerando los factores como las habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales de la muestra en estudio.

## **Variable Y: Gestión administrativa**

### **Definición conceptual**

La cual se conceptúa como la administración de actividades y funciones realizadas por el recurso humano, asimismo, la gestión de recursos materiales, ambos elementos a través del procedimiento secuencial de planificar, organizar, ejecutar y controlar el cumplimiento de los objetivos determinados en la organización (Chiavenato, 2017).

### **Definición operacional**

La gestión administrativa fue medida a través de una encuesta, considerando los factores como las planificación, organización, dirección y control de la muestra en estudio.



### 3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

#### 3.3.1 Población

Comprende un conjunto de individuos u objetos que tienen características en común, y que son de importancia para el investigador, estas características son diferenciadoras ante otros grupos (Majid, 2018).

Para Babbie (2000), la población comprende a todo el conjunto de elementos que poseen características específicas, inherentes al estudio, a partir del cual se obtiene la muestra.

La población estuvo compuesta por 220 directivos de la educación básica regular de Lima, forma parte de una población finita de las cuales se reconoce las características en común que la componen.

#### 3.3.2 Muestra

Una muestra se refiere a un segmento extraído de un grupo más amplio, asimismo, que mantiene características del grupo totalitario, estas son de utilidad en escenarios donde la población es demasiado grande para ser manipulada, logrando ser más manejable y limitar posibles sesgos (Majid, 2018).

Según Corbetta (2007), la muestra es una porción menor de elementos, tomados del número total de la población, los cuales son, representativos en sus características y dimensión, para la realización del estudio.

Para seleccionar la muestra se tuvo en cuenta la fórmula estadística:

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

$$n = \frac{220*(1.96^2)*(0.5*0.5)}{(0.05^2)*(220-1)+(1.96^2)*(0.5*0.5)}$$

$$n = 140$$

La muestra final correspondió a 140 directivos de la educación básica regular.

### **3.3.3 Muestreo**

El muestreo aleatorio simple es un tipo de muestreo probabilístico donde se selecciona al azar un subconjunto de participantes de una población. Cada participante de la población puede ser seleccionado para ser parte del estudio (Otzen & Manterola, 2017).

De acuerdo con Babbie (2000), el muestreo aleatorio simple es una estrategia básica al seleccionar la población, las unidades que conformarán la muestra, mediante un cálculo estadístico, realizado sin ningún orden ni distinción.

### **3.3.4 Unidad de análisis**

Es el ente particular que brindará información importante sobre la muestra relacionada a la investigación (Otzen & Manterola, 2017). Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la unidad de análisis revelará qué o quiénes van a ser estudiados, por tanto, comprende a los casos o sujetos a quienes podrá aplicarse el instrumento de medición. La unidad de análisis comprende un directivo de educación básica regular.

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

### **3.4.1 Técnica**

Comprende un conjunto de procedimientos que sirven de enlace con el objeto de la investigación y de aplicación práctica para el investigador (Pulido, 2015). Técnica aplicada para la recopilación de datos, a través de un formato con preguntas inferidas según la necesidad del estudio, que permita la obtención de datos de interés para diversos propósitos u objetivos (Camacaro, 2017). Para (Ñaupas et al., 2018), la técnica de investigación refiere a procedimientos a través de los cuales se logrará obtener los datos inherentes a la investigación y basado en ellos se podrán emitir los análisis y argumentos concluyentes.

La técnica es la encuesta, esta permitió recolectar información a través de los ítems, asimismo para el proceso del trabajo de investigación de los cuestionarios de las competencias digitales docentes están distribuidas en dimensiones, ellas responden a una escala Likert.

### **3.4.2 Instrumento**

Herramienta de utilidad para la obtención de data, realizar mediciones y análisis según los intereses de la investigación, está enfocado en el objeto de estudio (Pulido, 2015). De acuerdo con Ñaupas et al. (2018) es un formulario derivado de la técnica de la encuesta, el cual contiene preguntas detalladas y relacionadas a las variables de estudio, que serán respondidas por los integrantes de la muestra seleccionada, cumpliendo así su objetivo de recopilar los datos que determinarán la comprobación de las hipótesis. En ese sentido, se basa en un balotario de preguntas enfocadas en el objeto de estudio al cual se abordará para obtener data importante acerca de temas específicos, alineados a un objetivo

### **Ficha Técnica de Gestión por resultados**

Denominación	: Gestión por resultados
Autor	: Jorge Alberto Vargas Merino (2020) Walter Enrique Zavaleta Chávez
Adaptado	: Flor Celeste Anglas La Torre
Nombre original	: Medición de la gestión por resultados
Objetivos	: Determinar el nivel de gestión pública por resultados
Administración	: 140 directivos
Duración	: 40 minutos
Escala de medición:	Siempre (4), Casi siempre (3), A veces (2), Casi nunca (1), Nunca (0)
Ámbito de aplicación:	Directores de la Educación básica regular, Lima-2021
Estructura	: 26 ítems
Niveles	: Bueno, regular, malo

### **Ficha técnica de Competencias gerenciales**

Denominación	: Competencias gerenciales
Autores	: Don Hellriegel, Jackson y Slocum (2009)
Adaptado por	: Flor Celeste Anglas La Torre.
Nombre original	: Medidas de competencias gerenciales
Objetivo	: Determinar los niveles de competencias gerenciales
Administración	: 140 directivos
Duración	: 40 minutos

Escala de medición: Siempre (4), Casi siempre (3), A veces (2), Casi nunca (1),  
Nunca (0)

Estructura :30 ítems

Niveles : Alto, Medio, Bajo

### **Ficha técnica de Gestión administrativa**

Denominación : Gestión Administrativa

Autor : Idalberto Chiavenato (2017)

Adaptado por : Flor Anglas La torre

Nombre Original : Desarrollo profesional

Objetivo : Determinar los niveles de desarrollo profesional

Administración : 140 directivos

Duración : 40 minutos

Escala de medición: Siempre (4), Casi Siempre (3), A veces (2), Casi nunca (1),  
Nunca (0)

Estructura : 24 ítems:

Niveles o rangos : Alto, Medio, Bajo

### **Validez del instrumento**

La validación del instrumento es el procedimiento mediante el cual se logra comprobar el grado de veracidad y objetividad con la que cuenta el instrumento desarrollado para la investigación (López et al., 2019).

La validación se dio a través de la validación de constructo en cada uno de los instrumentos (Anexo D).

### **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad del instrumento permite brindarle un enfoque más adecuado a la investigación, ante la objetividad, validez y confiabilidad que este representa, además, la confiabilidad se refiere al grado en que el instrumento arroja los mismos resultados en múltiples ensayos (López et al., 2019).

La confiabilidad se realizó con el análisis estadístico de Alfa de Cronbach, debido a que los valores del instrumento fueron politómicos:

Confiabilidad de la inconstante gestión por resultados alcanzó el valor de 0.878, siendo considerado altamente confiable (Ver Anexo D). Asimismo, la confiabilidad de la inconstante competencia gerenciales obtuvo el valor de 0.964, siendo considerado altamente confiable (Ver Anexo D). Finalmente, la confiabilidad de la inconstante gestión administrativa obtuvo el valor de 0.937, siendo considerado altamente confiable (Ver Anexo D).

### **3.5 Procedimiento**

Se analizó la realidad problemática, proponiendo los problemas, objetivos e hipótesis de investigación, como parte del desarrollo del marco teórico se consignaron antecedentes a nivel internacional y nacional, conjuntamente a ello se elaboró las bases teóricas de las inconstantes. En la metodología se especificó el tipo y diseño de investigación, así como la población y muestra de análisis. Se indicó la técnica y el instrumento de recolección de datos, posterior al recojo de información se llevó a cabo el análisis estadístico, con ello desarrollar la discusión, conclusiones y recomendaciones.

### **3.6 Método de análisis de datos**

El desarrollo del estudio de datos consideró las tablas cruzadas de las variables y sus dimensiones, procesadas con el programa estadístico SPSS v.25, asimismo, en el análisis inferencial se indicó la prueba de normalidad de cada una de las variables. Posterior a ello se realizó la prueba de hipótesis con la prueba de regresión logística ordinal o múltiple (García et al., 2000).

### **3.7. Aspectos éticos**

Se conservó el principio ético de confidencialidad, debido a que la data obtenida fue exclusiva para la elaboración de la investigación, asimismo, toda información obtenida de literatura científica de otros autores fue citada correctamente en APA, respetando su autoría, para evitar cualquier tipo de plagio, finalmente se consideró los cánones internos y el ordenamiento de títulos y categorías de los directivos de la Educación básica regular, Lima-2021, que fue antes mencionada.

## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1 Análisis descriptivo

Una vez recopilados los valores tomados por las variables de estudio (datos), se realiza un análisis descriptivo de las mismas, reflejando el porcentaje que representa en total y organizándolos en una tabla de frecuencias.

Variable Independiente 1 Gestión por resultados

**Tabla 1**

*Asociación de la inconstante gestión por resultados y gestión administrativa*

		Gestión administrativa				
Nivel		Bajo	Medio	Alto	Total	
Gestión por resultados	Malo	Recuento	25	15	0	40
		%	62.5%	37.5%	0.0%	100.0%
	Regular	Recuento	19	39	7	65
		%	29.2%	60.0%	10.8%	100.0%
	Buena	Recuento	0	14	21	35
		%	0.0%	40.0%	60.0%	100.0%
Total		Recuento	44	68	28	140
		%	31.4%	48.6%	20.0%	100.0%

Los resultados de la inconstante gestión administrativa evidencian que, de los 140 participantes, 31.4% (44) se ubican en el nivel bajo; 48.6% (68) medio y 20% (28) en el nivel alto. Además de los 40 participantes que se ubicaron en el nivel malo de gestión por resultados: 62.5% (25) se ubicaron en el nivel malo de gestión administrativa y 37.5% (15) se asoció con el nivel regular de gestión administrativa. Asimismo, de los 65 participantes que se ubicaron en el nivel regular de gestión por resultados: 29.2% (19) se asoció con el nivel malo de la gestión administrativa; 60% (39) con el regular y 10.8% (7) con el nivel alto. Finalmente, de los 35 participantes que consideran la gestión por resultados

buena: 40% (14) se ubicaron en el nivel regular y 60% (21) se asoció con el nivel alto de gestión administrativa.

Las encuestas reflejaron el criterio del personal directivo de escuelas públicas Lima, destacando que solo 20% de los encuestados calificó la *Gestión administrativa* como “alto”. Al respecto, Pazvakavambwa & Steyn (2014) señalaron que este estudio, es aplicable en la gestión de directivos, ya que deben de velar por el correcto uso de los recursos, garantizando una gestión administrativa transparente, auditable y eficiente.

**Tabla 2**

*Asociación de la inconstante competencias gerenciales y gestión administrativa*

		Gestión administrativa				
			Baja	Media	Alta	Total
Competencias gerenciales	Baja	Recuento	33	12	1	46
		%	71.7%	26.1%	2.2%	100.0%
	Media	Recuento	11	48	11	70
		%	15.7%	68.6%	15.7%	100.0%
	Alta	Recuento	0	8	16	24
		%	0.0%	33.3%	66.7%	100.0%
Total		Recuento	44	68	28	140
		%	31.4%	48.6%	20.0%	100.0%

En la disposición muestral 2, evidencia que de los 46 participantes que se ubicaron en el nivel bajo de competencias gerenciales: 71.7% (33) se ubicaron en el nivel bajo de gestión administrativa, 26.1% (12) se asoció con el nivel medio y 2.2% (1) se asoció con el nivel alto de gestión administrativa. Asimismo, de los 70 participantes que se ubicaron en el nivel medio de competencias gerenciales: 15.7% (11) se asoció con el nivel bajo de la gestión administrativa; 68.6% (48) nivel medio y 15.7% (7) con el nivel alto. Finalmente, de los 24 participantes que



consideran las competencias gerenciales de nivel alto: 33.3% (8) se ubicaron en el nivel medio y 66.7% (16) se asoció con el nivel alto de gestión administrativa. Al evaluar el criterio del personal directivo de escuelas públicas Lima, respecto a competencias gerenciales y gestión administrativa, se observó que un 48,6% de los participantes la situaron en el nivel “medio”, lo cual puede mejorar través de capacitaciones para un desarrollo de competencias directores. Según (Aslan & Pamukcu, 2017) las competencias gerenciales son parte de la teoría del desarrollo, que busca a través de la planificación de procesos obtener eficiencia y eficacia.

**Tabla 3**

*Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión planeación de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Gestión por resultados y dimensión planeación						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 1: Planeación				
	Nivel		Bajo	Medio	Alta	Total
Gestión por resultados	Mala	Recuento	17	21	2	40
		%	42.5%	52.5%	5.0%	100.0%
	Regular	Recuento	20	36	9	65
		%	30.8%	55.4%	13.8%	100.0%
	Buena	Recuento	0	17	18	35
		%	0.0%	48.6%	51.4%	100.0%
	Total	Recuento	37	74	29	140
		%	26.4%	52.9%	20.7%	100.0%

En la disposición muestral 3, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 26. 4% (37) de la dimensión planeación de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 52.9% (74) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 20.7% (29) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 40 participantes que consideran la gestión por resultados mala: 42.5% (17) entienden que la planeación de la gestión administrativa es baja, 52.5% (21) consideran que es

medio y 5% (2) es alta. Asimismo, de los 65 participantes que consideran la gestión por resultados regular: 30.8% (20) consideran que la planeación es baja, 55.4% (36) entienden que es media y 13.8% (9) consideran que la planeación alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 35 colaboradores que consideran la gestión por resultados buena: 48.6% (17) entienden que el planeamiento alcanza un nivel medio y 51.4% (18) consideran que la planeación es alta. En este apartado, la dimensión planeación demostró mejor rendimiento al alcanzar 52,9% de aceptación por parte de los directivos de escuelas públicas, logrando así un criterio “moderado”, entre los encuestados, no obstante, se debe procurar mejores resultados, para favorecer a la vez los indicadores institucionales. Según Vargas & Zavaleta (2020), la planificación, está centrada en temas duraderos y de largo plazo, que afirman la confianza de la organización.

**Tabla 4**

*Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión organización de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Gestión por resultados y dimensión organización						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 2: Organización				
Nivel		Bajo	Medio	Alta	Total	
Gestión por resultados	Malo	Recuento	21	18	1	40
		%	52.5%	45.0%	2.5%	100.0%
	Regular	Recuento	18	36	11	65
		%	27.7%	55.4%	16.9%	100.0%
	Buena	Recuento	0	17	18	35
		%	0.0%	48.6%	51.4%	100.0%
Total		Recuento	39	71	30	140
		%	27.9%	50.7%	21.4%	100.0%

En la disposición muestral 4, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 27.9% (39) de la dimensión organización de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 50.7% (71) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 21.4% (30) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 40 participantes que consideran la gestión por resultados mala: 52.5% (21) entienden que la organización de la gestión administrativa es baja, 45.0% (18) consideran que es medio y 2.5% (1) es alta. Asimismo, de los 65 participantes que consideran la gestión por resultados regular: 27.7% (18) consideran que la organización es baja, 55.4% (36) entienden que es media y 16.9% (11) consideran que la organización alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 35 colaboradores que consideran la gestión por resultados buena: 48.6% (17) entienden que la organización alcanza un nivel medio y 51.4% (18) consideran que la organización es alta.

Respecto a la dimensión organización, solo 21,4% de los directivos consideró que está desarrollada en el nivel “alto”, un porcentaje poco alentador tomando en cuenta

el aporte de dicha variable en la gestión directiva, por lo tanto, es necesario la creación de propuestas que eleven esta competencia en los directivos y docentes.

**Tabla 5**

*Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión dirección de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Gestión por resultados y dimensión dirección						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 3: Dirección				
Nivel		Baja	Medio	Alta	Total	
Gestión por resultados	Malo	Recuento	24	15	1	40
		%	60.0%	37.5%	2.5%	100.0%
	Regular	Recuento	16	33	16	65
		%	24.6%	50.8%	24.6%	100.0%
	Buena	Recuento	0	12	23	35
		%	0.0%	34.3%	65.7%	100.0%
	Total	Recuento	40	60	40	140
		%	28.6%	42.9%	28.6%	100.0%

En la disposición muestral 5, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 28.6% (40) de la dimensión dirección de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 42.9% (60) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 28.6% (40) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 40 participantes que consideran la gestión por resultados mala: 60.0% (24) entienden que la dirección de la gestión administrativa es baja, 37.5% (15) consideran que es medio y 2.5% (1) es alta. Asimismo, de los 65 participantes que consideran la gestión por resultados regular: 24.6% (16) consideran que la dirección es baja, 50.8% (33) entienden que es media y 24.6% (16) consideran que la dirección alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 35 colaboradores que consideran la gestión por resultados buena: 34.3% (12) entienden que la dirección alcanza un nivel medio y 65.7% (23) consideran que la dirección es alta.

A través de la evaluación de la dimensión dirección, se obtuvo una mejor referencia del liderazgo presente en los directivos de escuelas públicas, alcanzando 42,9 % equivalente al nivel “medio”, cuando se requiere actualmente mayor margen de aporte para mejorar los indicadores escolares, por parte de la gestión directiva. Según Chiavenato (2017) la dirección es una labor diligente de vigilar y guiar a los empleados, con la finalidad de hacer funcionar al grupo.

**Tabla 6**

*Asociación de la invarianza gestión por resultados y la dimensión control de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Gestión por resultados y dimensión control						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 4: Control				
	Nivel		Baja	Media	Alta	Total
Gestión por resultados	Malo	Recuento	25	14	1	40
		%	62.5%	35.0%	2.5%	100.0%
	Regular	Recuento	23	39	3	65
		%	35.4%	60.0%	4.6%	100.0%
	Buena	Recuento	1	16	18	35
		%	2.9%	45.7%	51.4%	100.0%
	Total	Recuento	49	69	22	140
		%	35.0%	49.3%	15.7%	100.0%

En la disposición muestral 6, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 35.0% (49) de la dimensión control de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 49.3% (69) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 15.7% (22) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 40 participantes que consideran la gestión por resultados mala: 62.5% (25) entienden que el control de la gestión administrativa es bajo, 35.0% (14) consideran que es medio y 2.5% (1) es alta. Asimismo, de los 65 participantes que consideran la gestión por resultados regular: 35.4% (23) consideran que el control es bajo, 60.0% (39) entienden que es

media y 4.6% (3) consideran que el control alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 35 colaboradores que consideran la gestión por resultados buena: 2.9% (1) entienden que el planeamiento alcanza un nivel bajo, 45.7% (16) consideran que el control es medio y 51.4% (18), indican que el nivel es alto.

Respecto a la dimensión control se evidenció que un porcentaje equivalente al 35.0% de los directores determinaron que es de nivel “bajo”, impactando negativamente a la gestión directiva en las escuelas y por tanto debe revertirse de forma positiva a través del desarrollo de competencias gerenciales. De acuerdo con Chiavenato (2017) el control es el punto de apoyo de líderes, para lograr la mejora continua de procedimientos, elevando así el nivel de desempeño de directivos.

### Tabla 7

*Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión planeación de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Competencias gerenciales y dimensión planeación						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 1: Planeación				
Nivel		Baja	Media	Alta	Total	
Competencias gerenciales	Baja	Recuento	26	20	0	46
		%	56.5%	43.5%	0.0%	100.0%
	Media	Recuento	11	45	14	70
		%	15.7%	64.3%	20.0%	100.0%
	Alta	Recuento	0	9	15	24
		%	0.0%	37.5%	62.5%	100.0%
	Total	Recuento	37	74	29	140
		%	26.4%	52.9%	20.7%	100.0%

En la disposición muestral 7, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 26.4% (37) de la dimensión planeación de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 52.9% (74) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 20.7% (29) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 46

participantes que consideran las competencias gerenciales baja: 56.5% (26) entienden que la planeación de la gestión administrativa es baja, y 43.5% (20) es alta. Asimismo, de los 70 participantes que consideran las competencias gerenciales media: 15.7% (11) consideran que la planeación es baja, 64.3% (45) entienden que es media y 20.0% (15) consideran que la planeación alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 24 colaboradores que consideran las competencias gerenciales alta: 37.5% (9) entienden que la planeación alcanza un nivel medio y 62.5% (15) consideran que la planeación es alta.

Respecto a la dimensión planeación se evidenció que un porcentaje equivalente al 26.0% de los directores determinaron que es de nivel “bajo”, impactando negativamente a la gestión directiva en las escuelas y por tanto debe revertirse de forma positiva a través del desarrollo de competencias gerenciales. De acuerdo con Chiavenato (2017) es el proceso que permite lograr los objetivos y metas de una entidad o un país, concretos en un plan para el horizonte temporal previsto.

**Tabla 8**

*Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión organización de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Competencias gerenciales y dimensión organización						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 2: Organización				
Nivel		Baja	Media	Alta	Total	
Competencias gerenciales	Baja	Recuento	28	16	2	46
		%	60.9%	34.8%	4.3%	100.0%
	Media	Recuento	10	47	13	70
		%	14.3%	67.1%	18.6%	100.0%
	Alta	Recuento	1	8	15	24
		%	4.2%	33.3%	62.5%	100.0%
	Total	Recuento	39	71	30	140
		%	27.9%	50.7%	21.4%	100.0%

En la disposición muestral 8, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 27.9% (39) de la dimensión organización de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 50.7% (71) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 21.4% (30) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 46 participantes que consideran las competencias gerenciales baja: 60.9% (28) entienden que la organización de la gestión administrativa es baja, 34.8% (16) indican que se ubica en el nivel medio y 4.3% (2) es alta. Asimismo, de los 70 participantes que consideran las competencias gerenciales media: 14.3% (10) consideran que la organización es baja, 67.1% (47) entienden que es media y 18.6% (13) consideran que la organización alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 24 colaboradores que consideran las competencias gerenciales alta: 4.2% (1) entiende que la organización alcanza un nivel bajo, 33.3% (8) consideran que alcanza un nivel medio y 21.4% (30) indican que la organización es alta.



Evaluando la siguiente tabla se destacó la percepción de los directivos en cuanto la dimensión organización, obteniendo como resultado 50,7% equivalente al nivel medio, en tal sentido, se requiere mayor esfuerzo de los directivos en concordancia con su rol de líderes institucionales. Chiavenato (2017) destacó que la psicología organizacional debe ser centrada en el trabajador y en la motivación que pueda desarrollar, impulsándolo para la creación de interacciones sociales positivas, mejorando su desempeño.

**Tabla 9**

*Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión dirección de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Competencias gerenciales y dimensión dirección						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 3: Dirección				
Nivel		Baja	Media	Alta	Total	
Competencias gerenciales	Baja	Recuento	31	11	4	46
		%	67.4%	23.9%	8.7%	100.0%
	Media	Recuento	9	41	20	70
		%	12.9%	58.6%	28.6%	100.0%
	Alta	Recuento	0	8	16	24
		%	0.0%	33.3%	66.7%	100.0%
Total		Recuento	40	60	40	140
		%	28.6%	42.9%	28.6%	100.0%

En la disposición muestral 9, se observan que de los 140 participantes: el 28.6% (40) de la dimensión dirección de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 42.9% (60) entienden que esta dimensión es de nivel medio y 28.6% (40) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 46 participantes que consideran las competencias gerenciales baja: 67.4% (31) entienden que la dirección de la gestión administrativa es baja, 23.9% (11) indican que se ubica en el nivel medio y 8.7% (4) es alta. Asimismo, de los 70 participantes que consideran

las competencias gerenciales media: 12.9% (9) consideran que la dirección es baja, 58.6% (41) entienden que es media y 28.6% (20) consideran que la dirección alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 24 colaboradores que consideran las competencias gerenciales alta: 33.3% (8) entiende que la dirección alcanza un nivel medio, y 66.7% (16) indican que la dirección es alta.

Tomando en consideración a Chiavenato (2017), la dirección, es el proceso mediante el cual el gerente supervisa el trabajo de los empleados dando el ejemplo. En tal sentido, los resultados mostrados a continuación evidenciaron poca eficiencia en la dirección directiva, ya que solo el 42.9% indicó que esta dimensión es de nivel medio, reflejando poca motivación para impulsar una gestión directiva competente.

**Tabla 10**

*Asociación de la invarianza competencias gerenciales y la dimensión control de la gestión administrativa*

Tabla cruzada: Competencias gerenciales y dimensión control						
		Gestión administrativa				
		Dimensión 4: Control				
Nivel		Baja	Media	Alta	Total	
Competencias gerenciales	Baja	Recuento	35	9	2	46
		%	76.1%	19.6%	4.3%	100.0%
	Media	Recuento	14	48	8	70
		%	20.0%	68.6%	11.4%	100.0%
	Alta	Recuento	0	12	12	24
		%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	Total	Recuento	49	69	22	140
		%	35.0%	49.3%	15.7%	100.0%

En la disposición muestral 10, se observan evidencias que de los 140 participantes: el 35.0% (49) de la dimensión control de la gestión administrativa consideran que el nivel es bajo, 49.3% (69) entienden que esta dimensión es de

nivel medio y 15.7% (22) consideran que esta dimensión es alta. Además, de los 46 participantes que consideran las competencias gerenciales baja: 76.1% (35) entienden que el control de la gestión administrativa es bajo, 19.6% (9) indican que se ubica en el nivel medio y 4.3% (2) es alta. Asimismo, de los 70 participantes que consideran las competencias gerenciales media: 20.0% (14) consideran que el control es bajo, 68.6% (48) entienden que es media y 11.4% (8) consideran que el control alcanza un nivel alto. Finalmente, de los 24 colaboradores que consideran las competencias gerenciales alta: 50.0% (12) entiende que el control alcanza un nivel medio, y 50.0% (12) indican que el control es alto.

El control hace referencia a la evaluación de lo actuado para detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo (Chiavenato, 2017). Respecto a esta dimensión, solo 15.7% consideró que posee un nivel “alto”, reflejando en ese sentido, la falta de estrategias de control por parte de los directores, para lograr una mejor gestión directiva.

## 4.2 Análisis inferencial

**Tabla 11**

*Prueba de normalidad para la variable gestión administrativa y por dimensiones*

	<i>Pruebas de normalidad</i>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Y: Gestión administrativa	,250	140	,000	,804	140	,000
Planeación	,269	140	,000	,802	140	,000
Organización	,258	140	,000	,805	140	,000
Dirección	,214	140	,000	,808	140	,000
Control	,260	140	,000	,794	140	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En el análisis de datos 11 se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov (KS), por contar con una muestra mayor a 50 unidades (140). En ella se

comprobó que la variable gestión administrativa y cada una de sus dimensiones alcanzan una significancia  $<0.05$  (.000), estableciendo que los datos no presentan una distribución normal, por consiguiente, la prueba a aplicar en la prueba de comprobación de las hipótesis debe ser de naturaleza no paramétrica.

**Tabla 12**

*Prueba de normalidad para la variable gestión por resultados y por dimensiones*

	<i>Pruebas de normalidad</i>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadísti co	gl	Sig.	Estadísti co	gl	Sig.
X1: Gestión por resultados	,234	140	,000	,809	140	,000
Planeamiento estratégico	,245	140	,000	,797	140	,000
Presupuesto por resultados	,289	140	,000	,775	140	,000
Gestión de programas y proyectos	,232	140	,000	,802	140	,000
Objetivos estratégicos	,282	140	,000	,796	140	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En el análisis de datos 12 se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov (KS), por contar con una muestra mayor a 50 unidades (140). En ella se comprobó que la variable gestión por resultados y cada una de sus dimensiones alcanzan una significancia  $<0.05$  (.000), estableciendo que los datos no presentan una distribución normal, por consiguiente, la prueba a aplicar en la prueba de comprobación de las hipótesis debe ser de naturaleza no paramétrica.

**Tabla 13***Prueba de normalidad para la variable competencias gerenciales y por dimensiones*

	<i>Pruebas de normalidad</i>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X2: Competencias gerenciales	,261	140	,000	,798	140	,000
Habilidades técnicas	,240	140	,000	,807	140	,000
Habilidades humanas	,259	140	,000	,785	140	,000
Habilidades conceptuales	,241	140	,000	,798	140	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En el análisis de datos 13 se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov (KS), por contar con una muestra mayor a 50 unidades (140). En ella se comprobó que la variable competencias gerenciales y cada una de sus dimensiones alcanzan una significancia  $<0.05$  (.000), estableciendo que los datos no presentan una distribución normal, por consiguiente, la prueba a aplicar en la prueba de comprobación de las hipótesis debe ser de naturaleza no paramétrica.

### **Prueba de hipótesis**

#### **Prueba de hipótesis general**

Ho: La gestión por resultados y las competencias gerenciales no influyen en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

Ha: La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

### Tabla 14

#### *Ajuste del modelo de la hipótesis general*

##### *Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	133,640			
Final	31,420	102,220	4	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 14 con el ajuste de los modelos se indica que la razón de verosimilitud es de 31,240 (4 grados de libertad), y el nivel de error o significancia ( $p=,000$ ), rechazando la hipótesis negativa o nula en cada uno de los coeficientes del modelo, ya que el nivel de error está por debajo del 5%.

### Tabla 15

#### *Bondad de ajuste del modelo*

##### *Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	4,351	8	,824
Desvianza	4,568	8	,803

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 15 se presentan los valores de Pearson y Desvianza, estos valores presentan una significancia  $>0.05$ ; no rechazando la hipótesis nula, concluyendo que la bondad de ajuste del modelo es adecuada.

### Tabla 16

#### *Pseudo R cuadrado de la hipótesis general*

##### *Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,518
Nagelkerke	,593
McFadden	,352

Función de enlace: Logit.

El análisis con el pseudo r cuadrado indica que al menos una de las constantes analizadas no está vinculada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que la intensidad de las covariables analizadas (gestión por resultados y competencias gerenciales), permitieron predecir la constante dependiente (gestión administrativa). Así, Cox y Snell señalan que el índice es de 0,518. Nagelkerke refiere que el índice es de 0,593 y McFadden reseña un índice de 0,352.

El R2 de Nagelkerke reafirma que la eficacia predictiva de probabilidades de ocurrencias de la constante dependiente es de 59%, lo cual revela también que el 41% restante ha sido explicado por las otras variables que no son parte de este modelo.

**Tabla 17**

*Estimaciones de parámetro*

Estimaciones de parámetro		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[y = 1]	-5,485	,783	49,128	1	,000	-7,019	-3,951
	[y = 2]	-1,418	,523	7,347	1	,007	-2,443	-,393
Ubicación	[X1=1]	-3,090	,688	20,199	1	,000	-4,437	-1,742
	[X1=2]	-2,034	,561	13,166	1	,000	-3,133	-,936
	[X1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[x2=1]	-3,836	,731	27,566	1	,000	-5,267	-2,404
	[x2=2]	-1,740	,590	8,691	1	,003	-2,897	-,583
	[x2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Según el análisis de las estimaciones de parámetros, se concluyó que la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores que influyen en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular en Lima-2021, acorde con la significancia estadística de 0,000 y 0,007, y 1 grado de libertad y en el nivel bueno y regular.

Por lo que; la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la variable gestión administrativa de los directivos de educación básica regular en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 59%, con una significancia de 0,000. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la gestión administrativa; con una significancia de 0,000 y 0,007 con 1 grado de libertad.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

Ho: La gestión por resultados y las competencias gerenciales no influyen en la dimensión planeación de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

Ha: La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

### **Tabla 18**

*Ajuste del modelo de la primera hipótesis específica*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	103,393			
Final	35,685	67,708	4	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 18 con el ajuste de los modelos se indica que la razón de verosimilitud es de 35,685 (4 grados de libertad), y el nivel de error o significancia ( $p=,000$ ), rechazando la hipótesis negativa o nula en cada uno de los coeficientes del modelo, ya que el nivel de error está por debajo del 5%.



**Tabla 19***Bondad de ajuste del modelo*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	5,387	8	,715
Desviación	7,558	8	,478

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 19 se presentan los valores de Pearson y Desviación, estos valores presentan una significancia  $>0.05$ ; no rechazando la hipótesis nula, concluyendo que la bondad de ajuste del modelo es adecuada.

**Tabla 20***Pseudo R cuadrado de la primera hipótesis específica*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	,383
Nagelkerke	,441
McFadden	,238

Función de enlace: Logit.

## Ajuste global del modelo o general

El análisis con el pseudo r cuadrado indica que al menos una de las variables analizadas no está vinculada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que la intensidad de las covariables analizadas (gestión por resultados y competencias gerenciales), permitieron predecir la dimensión planeación (gestión administrativa). Así. Cox y Snell señalan que el índice es de 0,383. Nagelkerke refiere que el índice es de 0,441 y McFadden reseña un índice de 0,238.

El R2 de Nagelkerke reafirma que la eficacia predictiva de probabilidades de ocurrencias de la variable dependiente es de 44%, lo cual revela también que el 56% restante ha sido explicado por las otras variables que no son parte de este modelo.

**Tabla 21***Estimaciones del parámetro*

Estimaciones de parámetro								
						Intervalo de confianza al 95%		
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[y_d1 = 1]	-4,541	,643	49,885	1	,000	-5,801	-3,281
	[y_d1 = 2]	-,982	,472	4,322	1	,038	-1,908	-,056
Ubicación	[X1=1]	-1,393	,612	5,191	1	,023	-2,592	-,195
	[X1=2]	-1,361	,509	7,140	1	,008	-2,360	-,363
	[X1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[x2=1]	-3,461	,698	24,598	1	,000	-4,829	-2,094
	[x2=2]	-1,604	,553	8,421	1	,004	-2,687	-,521
	[x2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Según el análisis de las estimaciones de parámetros, se concluyó que la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores que influyen en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular en Lima-2021, acorde con la significancia estadística de 0,000 y 0,038, y 1 grado de libertad y en el nivel bueno y regular.

Por lo que; la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 44%, con una significancia de 0,000. De igual

forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión planeación; con una significancia de 0,000 y 0,038 con 1 grado de libertad.

### Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La gestión por resultados y las competencias gerenciales no influyen en la dimensión organización de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

Ha: La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión organización de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

**Tabla 22**

*Ajuste del modelo de la segunda hipótesis específica*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	105,009			
Final	38,601	66,408	4	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 22 con el ajuste de los modelos se indica que la razón de verosimilitud es de 38,601 (4 grados de libertad), y el nivel de error o significancia ( $p=,000$ ), rechazando la hipótesis negativa o nula en cada uno de los coeficientes del modelo, ya que el nivel de error está por debajo del 5%.

**Tabla 23**

*Bondad de ajuste del modelo*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	6,283	8	,616
Desviación	6,773	8	,561

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 23 se presentan los valores de Pearson y Desvianza, estos valores presentan una significancia  $>0.05$ ; no rechazando la hipótesis nula, concluyendo que la bondad de ajuste del modelo es adecuada.

#### **Tabla 24**

##### *Pseudo R cuadrado de la segunda hipótesis específica*

---

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,378
Nagelkerke	,433
McFadden	,230

---

Función de enlace: Logit.

El análisis con el pseudo r cuadrado indica que al menos una de las variables analizadas no está vinculada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que la intensidad de la covariables analizadas (gestión por resultados y competencias gerenciales), permitieron predecir la dimensión organización (gestión administrativa). Así. Cox y Snell señalan que el índice es de 0,378. Nagelkerke refiere que el índice es de 0,433 y McFadden reseña un índice de 0,230.

El R2 de Nagelkerke reafirma que la eficacia predictiva de probabilidades de ocurrencias de la variable dependiente es de 43%, lo cual revela también que el 57% restante ha sido explicado por las otras variables que no son parte de este modelo.

**Tabla 25***Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[y_d2 = 1]	-4,168	,613	46,262	1	,000	-5,369	-2,967
	[y_d2 = 2]	-,828	,459	3,259	1	,071	-1,727	,071
Ubicación	[X1=1]	-1,958	,609	10,324	1	,001	-3,152	-,764
	[X1=2]	-1,205	,496	5,890	1	,015	-2,178	-,232
	[X1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[x2=1]	-2,961	,672	19,390	1	,000	-4,279	-1,643
	[x2=2]	-1,305	,539	5,856	1	,016	-2,362	-,248
	[x2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Según el análisis de las estimaciones de parámetros, se concluyó que la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores que influyen en la dimensión organización de los directivos de la educación básica regular en Lima-2021, acorde con la significancia estadística de 0,000 y 0,007, y 1 grado de libertad y en el nivel bueno y regular.

Por lo que; la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión organización de la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 43%, con

una significancia de 0,000. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión organización; con una significancia de 0,000 y 0,007 con 1 grado de libertad.

### Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La gestión por resultados y las competencias gerenciales no influyen en la dimensión dirección de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

Ha: La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión dirección de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

**Tabla 26**

*Ajuste del modelo de la tercera hipótesis específica*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	121,267			
Final	41,809	79,458	4	,000

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 26 con el ajuste de los modelos se indica que la razón de verosimilitud es de 41.809 (4 grados de libertad), y el nivel de error o significancia ( $p=,000$ ), rechazando la hipótesis negativa o nula en cada uno de los coeficientes del modelo, ya que el nivel de error está por debajo del 5%.

**Tabla 27**

*Bondad de ajuste del modelo de la tercera hipótesis específica*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	12,679	8	,123
Desviación	11,505	8	,175

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 27 se presentan los valores de Pearson y Desviación, estos valores presentan una significancia  $>0.05$ ; no rechazando la hipótesis nula, concluyendo que la bondad de ajuste del modelo es adecuada.

## Tabla 28

### *Pseudo R cuadrado de la tercera hipótesis específica*

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,433
Nagelkerke	,490
McFadden	,263

Función de enlace: Logit.

El análisis con el pseudo r cuadrado indica que al menos una de las variables analizadas no está vinculada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que la intensidad de la covariables analizadas (gestión por resultados y competencias gerenciales), permitieron predecir la dimensión dirección (gestión administrativa). Así. Cox y Snell señalan que el índice es de 0,433. Nagelkerke refiere que el índice es de 0,490 y McFadden reseña un índice de 0,263.

El R2 de Nagelkerke reafirma que la eficacia predictiva de probabilidades de ocurrencias de la variable dependiente es de 49%, lo cual revela también que el 51% restante ha sido explicado por las otras variables que no son parte de este modelo.

**Tabla 29***Estimaciones de parámetro*

						Intervalo de confianza al 95%		
		Desv.				Límite inferior	Límite superior	
		Estimación	Error	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[y_d3 = 1]	-4,120	,617	44,653	1	,000	-5,328	-2,911
	[y_d3 = 2]	-1,181	,486	5,901	1	,015	-2,133	-,228
Ubicación	[X1=1]	-2,588	,614	17,766	1	,000	-3,791	-1,385
	[X1=2]	-1,326	,489	7,339	1	,007	-2,285	-,367
	[X1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[x2=1]	-2,750	,675	16,609	1	,000	-4,072	-1,427
	[x2=2]	-,881	,545	2,616	1	,106	-1,949	,187
	[x2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

Según el análisis de las estimaciones de parámetros, se concluyó que la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores que influyen en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular en Lima-2021, acorde con la significancia estadística de 0,000 y 0,015, y 1 grado de libertad y en el nivel bueno y regular.

Por lo que; La gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión dirección de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 49%, con una significancia de 0,000. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión dirección; con una significancia de 0,000 y 0,015 con 1 grado de libertad.



#### Prueba de hipótesis específica 4

Ho: La gestión por resultados y las competencias gerenciales no influyen en la dimensión control de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

Ha: La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión control de los directivos de educación básica regular, Lima – 2021.

**Tabla 30**

*Ajuste del modelo de la cuarta hipótesis específica*

---

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	129,140			
Final	42,084	87,056	4	,000

---

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 30 con el ajuste de los modelos se indica que la razón de verosimilitud es de 42.084 (4 grados de libertad), y el nivel de error o significancia ( $p=,000$ ), rechazando la hipótesis negativa o nula en cada uno de los coeficientes del modelo, ya que el nivel de error está por debajo del 5%.

**Tabla 31**

*Bondad de ajuste del modelo*

---

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	25,484	8	,001
Desvianza	14,302	8	,007

---

Función de enlace: Logit.

En el análisis de datos 31 se presentan los valores de Pearson y Desvianza, estos valores presentan una significancia  $>0.05$ ; no rechazando la hipótesis nula, concluyendo que la bondad de ajuste del modelo es adecuada.

**Tabla 32**

*Pseudo R cuadrado de la cuarta hipótesis específica*

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,463
Nagelkerke	,534
McFadden	,309

Función de enlace: Logit.

El análisis con el pseudo r cuadrado indica que al menos una de las variables analizadas no está vinculada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que la intensidad de la covariables analizadas (gestión por resultados y competencias gerenciales), permitieron predecir la dimensión control (gestión administrativa). Así. Cox y Snell señalan que el índice es de 0,463. Nagelkerke refiere que el índice es de 0,534 y McFadden reseña un índice de 0,309.

El R2 de Nagelkerke reafirma que la eficacia predictiva de probabilidades de ocurrencias de la variable dependiente es de 53%, lo cual revela también que el 47% restante ha sido explicado por las otras variables que no son parte de este modelo.

**Tabla 33***Estimaciones de parámetro*

						Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[y_d4 = 1]	-4,664	,720	42,005	1	,000	-6,074	-3,253
	[y_d4 = 2]	-,693	,461	2,255	1	,001	-1,597	,211
Ubicación	[X1=1]	-2,699	,705	14,654	1	,000	-4,081	-1,317
	[X1=2]	-2,252	,599	14,126	1	,000	-3,426	-1,077
	[X1=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[x2=1]	-3,277	,710	21,329	1	,000	-4,668	-1,887
	[x2=2]	-1,278	,570	5,021	1	,025	-2,395	-,160
	[x2=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Según el análisis de las estimaciones de parámetros, se concluyó que la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores que influyen en la dimensión control de los directivos de la educación básica regular en Lima-2021, acorde con la significancia estadística de 0,000 y 0,001 y 1 grado de libertad y en el nivel bueno y regular.

Por lo que; la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión control de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 53%, con una significancia de 0,000. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión control; con una significancia de 0,000 y 0,001 con 1 grado de libertad.

## **V. DISCUSIÓN**

En ese punto de la investigación, se evidenció la necesidad de articular nuevos conceptos inherentes y específicos a la gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, con el fin de promover en ellos la toma de decisiones concretas, enfocada en la autonomía pedagógica y la ética profesional.

Basado en ello, y respondiendo al resultado de la hipótesis general se pudo establecer que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la variable gestión administrativa de los directivos de educación básica regular (EBR) en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 59%, con una significancia  $p=0,000$ . De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la gestión administrativa; con una significancia de  $p=0,000$  y  $p=0,007$  con 1 grado de libertad. Al respecto, Vargas & Zavaleta, (2020) resaltaron que la gestión por resultados corresponde a un plan, mediante el cual todos los actores aportan de manera directa o indirecta a la obtención de resultados organizacionales, transformando en este contexto, metas institucionales por mejores índices, guiados por un director dotado de profesionalismo y liderazgo. Asimismo, Flores & Delgado (2020) indicaron la importancia de recoger información relevante para el desarrollo del diseño, recursos, ejecución de programas y generación de informes, reafirmando en ese sentido, la importancia de las competencias investigativas en directores y docentes, para desarrollar mejores alternativas pedagógicas, registrar resultados y establecer nuevos objetivos retadores que se orienten en la mejora continua y la excelencia académica.

Lo anterior también fue sustentado en la Teoría del cambio, buscando modificar lineamientos de pensamiento – acción, aplicados a contextos inciertos a través de procedimientos estratégicos, estructurados con la finalidad de permitir el cumplimiento de los objetivos y resultados organizacionales. Por consiguiente, es esencial el desarrollo de habilidades y competencias de adaptación al cambio por parte de los directivos, para afrontar los entornos cambiantes y dirigir la institución, a los docentes y estudiantes a su cargo, según los objetivos propuestos. Validando esto, Tadeu de Oliveira et al.(2014) resaltaron que el desarrollo de capacidades en

el gerente ante situaciones previas permite que pueda participar de la solución de problemas, manejo de personas, organización óptima y proyección a resultados.

Con relación a los antecedentes, investigaciones como la de Babalola et al. (2021) demostraron en sus conclusiones que existe influencia de los indicadores de gestión por resultados en la eficacia administrativa de escuelas públicas del Estado de Lagos, Nigeria. Dicho estudio se enfocó en investigar sobre los indicadores de gestión más influyentes y su eficacia para superar modelos obsoletos y así elevar la calidad educativa. Se obtuvo como resultado que los directivos escolares elevaron su eficiencia al 81% (3.24 en una escala de 4). Asimismo, los indicadores escolares a lo largo de todo el ciclo escolar mejoraron la eficacia administrativa de la escuela y se observaron nuevas competencias en los directivos. Por su parte, Egboka & Igbokwe (2021) estudiaron la aplicación de las competencias administrativas de los directores para la gestión eficaz de las escuelas públicas en la zona educativa de Awka, Nigeria, para determinar la aplicación de competencias de liderazgo pedagógico en el desarrollo financiero, organizacional y profesional por parte de los directores. Los hallazgos revelaron, que los directores aplican de forma significativa el liderazgo pedagógico para la gestión eficaz, ampliando su capacidad de toma de decisiones para la resolución de problemas. Se concluyó, que la aplicación de competencias de liderazgo por parte de los directores causa un alto rendimiento académico y permiten lograr objetivos escolares.

Finalmente, Salvador y Sánchez, (2018), evaluaron el Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional, en función de señalar la relación del liderazgo directivo y compromiso organizacional docente, para ello emplearon como instrumento el cuestionario. El resultado indicó que el Liderazgo directivo es en un 46.3% “moderado”, 35.5% “fuerte” y 18.2% “débil”, por tanto, concluyeron que hay una relación moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional de los docentes y recomendaron implementar una gestión por resultados y competencias gerenciales, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos en la gestión administrativa de los directores escolares.

En esa línea, los resultados de la presente investigación al ser comparados con los antecedentes propuestos reflejaron similitud en sus conclusiones y recomendaciones finales, destacando la importancia de la capacitación profesional

directiva en competencias de gerencia y liderazgo, que conlleven a resultados organizacionales y académicos previstos, favorables para los estudiantes y la sociedad.

Continuando con la primera hipótesis específica, se observó la importancia de repensar las estrategias para una eficiente gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, favoreciendo en los directivos actuar con determinación y visión de futuro, en línea con las exigencias educativas del entorno, a corto, mediano y largo plazo.

Al respecto, se obtuvieron los resultados vinculados al primer objetivo e hipótesis específica, demostrando que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el seudo cuadrado de Nagelkerke de 44%, con una significancia de  $p=0,000$ . De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión planeación; con una significancia de  $p=0,000$  y  $p=0,038$  con 1 grado de libertad.

Lo anterior está basado en el desarrollo de competencias gerenciales, que según Robbins & Coulter (2014), son el accionar metódico, enfocado en el cumplimiento de objetivos organizacionales considerando el campo técnico, cognitivo y práctico. Para, Aslan & Pamukcu (2017) las competencias gerenciales están sustentadas en la teoría organizacional y habilidades gerenciales, bajo una filosofía de trabajo que busca a través de la planificación de procesos, obtener eficiencia y eficacia. Asimismo, Bondarenko et al.(2021) incluyó en dichas competencias, al talento humano, dado que se considera también los conflictos entre trabajadores, además de la mejora organizacional, dirigido a mantener un comportamiento institucional que permita el desarrollo personal, profesional y ético del trabajador y su líder. Por tanto, como líderes institucionales, los directores deben desarrollar competencias básicas de resolución de conflicto y habilidades blandas, para lograr un mejor *feedback* y resultados del personal a su cargo.

De igual manera, guarda relación con este estudio el enfoque conductista, ya que según Lombana et al. (2014) busca el desarrollo de competencias basadas

en planteamientos estandarizados, debido a que estas forman parte del desarrollo social de aprendizaje trascendente y de utilidad, que no solo tiene connotación teórica, sino que comprende el proceso práctico relacionado a la experiencia basada en situaciones laborales específicas. En ese sentido, la experiencia es un recurso clave que hace al director escolar un líder integral, que promueve en su equipo de trabajo el apoyo colectivo, compartiendo experiencias propias que enriquecen el desarrollo del personal, al tiempo que eleva sus competencias gerenciales.

Asimismo, investigaciones previas respaldaron los resultados y sustento teórico de este estudio, dando validez a las conclusiones obtenidas, tal como la investigación de Susanti et al (2020), quienes analizaron las competencias de la dirección administrativa en centros educativos de nivel superior (Indonesia), con el fin de reconocer las destrezas de los directivos en el área de la planificación. Los resultados alcanzaron un 69.39% en “capacidades de planificación” equivalente a “capaz”. Basado en ello, concluyeron que aún se necesitan acciones concretas para mejorar las capacidades de los directivos y recomendaron impartir capacitación especializada a los directivos de la institución para habilitar en ellos, competencias de liderazgo y planificación.

De igual forma Gamero (2020) estudió el liderazgo pedagógico: competencias directivas en Arequipa-Perú. Su objetivo fue reconocer las capacidades directivas desde el liderazgo, basado en un desempeño óptimo. Los resultados indicaron que el liderazgo pedagógico se ubicó en el nivel “logrado”, representado por el 46.5% de los consultados. Se concluyó, que el liderazgo pedagógico y administrativo de los directivos se ve limitado por falta de capacitaciones y planificación pedagógica que se enfoquen en modelos competenciales eficientes. Sugirió capacitar a los directores sobre cultura gerencial, gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa, para que logren solventar con éxito los desafíos académicos actuales.

Finalmente Rivas (2021) investigó acerca de la motivación y su relación con la gestión de los directores, basado en estudiar la correlación entre la motivación y la gestión directiva relacionadas con las competencias. Los resultados



mostraron que existe mínima relación entre la gestión directiva y la motivación, de la misma manera entre el liderazgo y la motivación. Concluyó que a pesar de que los indicadores para las dimensiones son positivos, estos influyen de manera mínima en la gestión de directores del sector público y recomendó a los directivos implementar una gestión por resultados y competencias eficientes que garanticen el cumplimiento de los objetivos profesionales e institucionales, motivando elevar la calidad educativa.

Por consiguiente, guardan similitud, tanto los antecedentes mencionados, como las bases teóricas, con esta investigación, en lo concerniente a los aportes significativos de la planificación o planeación académica, así como las capacitaciones en competencias gerenciales para elevar la gestión directiva y, por ende, la calidad pedagógica.

A continuación, corresponde analizar los resultados de la segunda hipótesis: organización, siendo necesario al respecto, considerar una gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de EBR, más centrada en la inclusión y la participación social, donde los directores sean conscientes de la diversidad y multiculturalidad actual, apartando viejas organizaciones cerradas, para dar paso a una educación holística y transparente, acorde a los demandantes cambios del contexto globalizado.

En ese orden, los resultados relacionados con la segunda hipótesis específico evidenciaron que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión organización de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el seudo cuadrado de Nagelkerke de 43%, con una significancia de  $p=0,000$ . De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión organización; con una significancia de  $p=0,000$  y  $p=0,007$  con 1 grado de libertad.

Basado en lo anterior, se planteó el enfoque constitucional por Contreras (2018), el cual consta del manejo transparente de los fondos públicos, por parte de los funcionarios, en beneficio de la sociedad y sin discriminación alguna, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales y obteniendo resultados favorables en su gestión administrativa, por bien colectivo. Por tanto,

los directores deben capacitarse y contar con competencias y habilidades para coordinar la realización de tareas y responsabilidades propias y de su personal, de manera transparente.

De igual manera, Cañari & Hanco (2021) expusieron el enfoque político, el cual se vincula a este estudio, ya que, corresponde a la responsabilidad posicionada sobre los funcionarios públicos, mediante la cual, estos deben responder acorde a sus acciones y sobre sus actividades, siendo evaluadas a través de indicadores que revelen su desempeño, así como su contribución al logro de resultados organizacionales. Debido a ello, es esencial el desarrollo de competencias de ética y liderazgo, así como de inclusión en los directores escolares, ya que, así asumirán cabalmente los roles y responsabilidades profesionales y sociales de su cargo.

Asimismo, las investigaciones mencionadas a continuación enriquecieron el presente estudio, por la similitud de sus variables, bases teóricas y metodología empleada. Una de ellas, fue de Silva (2018), quien investigó sobre la gestión y la integración eficiente para el desarrollo de una educación de calidad en las escuelas de Olinda, Brasil. Entre los resultados se observó que la escuela atiende las necesidades de desarrollo de competencias, logrando que 46% considere “siempre”, 44% “casi siempre” 10% “nunca”. Por tanto, se propuso implementar un programa de capacitación competenciales, a la luz de maximizar la calidad educativa a través de la gestión por resultados y competencias gerenciales de los directivos.

Por su parte, Ormilla (2021) estudió sobre la implementación de un sistema de gestión de desempeño basado en resultados, en escuelas públicas de la comunidad de Ifugao, Filipinas, con el fin de identificar la implementación del sistema de gestión de desempeño basado en resultados (RPMS). Los resultados revelaron que estaba muy bien implantado el sistema (RPMS). Como conclusión se destacó la importancia de usar el sistema de gestión de desempeño basado en resultados, para incrementar en los directivos la capacidad de reinventar los modelos institucionales y adaptarlos, migrando a sistemas educativos holísticos demandados en este siglo. Finalmente, John et al.(2020) investigaron sobre la práctica democrática de los directivos y la calidad de la gestión administrativa en

las instituciones públicas. Su objetivo fue hallar la relación entre la praxis democrática y calidad en la gestión administrativa de directores. Según los resultados de gestión administrativa, 53% de los encuestados la calificó como "media"; el 33.3%: "baja " y sólo el 13.6% como "alta". Concluyendo así que las capacidades del liderazgo administrativo no son óptimas, por lo que recomendaron planificar diversas capacitaciones en función de generar oportunidades acordes a las demandas actuales de los estudiantes.

Como fue observado, la dimensión organización está presente en diversas investigaciones, y también fue contemplada en sus bases teóricas. Dicha similitud de este estudio, con los antecedentes antes señalados, resaltó la importancia de su medición y control dentro de la gestión por resultados, de los directores escolares, para garantizar así una estructura interna capaz de mantener un equilibrio que promueva la sostenibilidad y excelencia educativa, en favor de la institución, la familia y la sociedad.

Seguidamente, la dirección, fue propuesta como tercera hipótesis ya que es clave para lograr una gobernabilidad pedagógica adecuada, permitiendo a los directores pautar el rumbo institucional de avance, haciéndose responsables de los resultados pedagógicos, para mejorarlos o redefinirlos, abogando por el bienestar colectivo. Por tanto, se convierte en un pilar para la gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de EBR.

Es así como los resultados alcanzados en la tercera hipótesis indicaron que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión dirección de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 49%, con una significancia de  $p=0,000$ . De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión dirección; con una significancia de  $p=0,000$  y  $p=0,015$  con 1 grado de libertad.

De ese modo, Chiavenato (2017) definió el control, como la evaluación continua de lo actuado, para detectar posibles fallas o desvíos respecto de lo planificado, que al detectarse, permite corregir y tomar medidas que permitan

generar soluciones rápidas y eficientes. Siendo, por tanto, un elemento clave para comprobar los pasos de una Gestión directiva eficiente, en la cual se apoyan todos los líderes, para lograr la estandarización y la mejora continua de procedimientos, elevando así el nivel de desempeño de directivos, docentes y estudiantes.

También se vinculó a esta investigación, la Teoría de la gestión clásica, la cual según Prahallad & Dansana, (2021) se introdujo durante la Revolución Industrial como una forma de mejorar la productividad dentro de las fábricas y otras empresas. Para Van der Waldt, (2017) este tipo de gestión puede brindar beneficios para optimizar la eficiencia en el lugar de trabajo, y según Almanza et al. (2018) esta teoría se basa en principios para determinar la forma más eficiente de hacer un trabajo, donde los empleados se seleccionan para realizar tareas en función de sus habilidades y especializaciones y que la productividad es el objetivo principal. Esto se sintetiza en “aprender para enseñar”, de manera que, los directivos de escuelas tanto públicas, como privadas deben alternar su rol de directores con el estudiante, ya que su preparación continua servirá de base para impartir conocimientos a los demás. De esa manera los directores dotados de competencias gerenciales podrán ejercer su influencia en los otros para favorecer el trabajo colectivo en beneficio de elevar la excelencia educativa y mejorar indicadores.

Adicionalmente, se consideró en el marco teórico de esta investigación, los siguientes antecedentes que sirvieron de referencia investigativa, incrementando los conocimientos sobre las variables objeto de estudio, comenzando por May et al. (2020) quienes ejecutaron una investigación con el objetivo de evidenciar la incidencia de la gestión por competencias, en el desempeño docente en escuelas públicas, logrando como resultado, que la gestión enfocada en capacidades incide en el rendimiento docente en el nivel “muy alto” ( $r = 55.169$ ) y contribuyó al rendimiento de los docentes en un 25%. Se concluyó que la gestión por competencias influye en el rendimiento del profesorado, por tanto, eleva las capacidades de un director para administrar los recursos de la entidad escolar y para cumplir metas. También, recomendaron mayor apoyo a directores escolares a través de capacitaciones profesionales, favoreciendo adaptar los programas de formación escolar a las demandas actuales. Por otra parte, Olorunsola y Belo

(2018) realizaron su investigación sobre los desafíos administrativos y la eficacia gerencial en las escuelas públicas del estado de Ogun, Nigeria, para determinar los problemas administrativos y la eficacia de la gestión de los directores. El estudio reveló una relación significativa entre los retos administrativos de los directores y la eficacia de su gestión y concluyeron, que los desafíos administrativos son variables “críticas” en cuanto a la eficacia administrativa de los directores. También recomendaron que los gobiernos brinden apoyo mediante la liberación de presupuestos a las escuelas, promoviendo una gestión por resultados y competencias gerenciales de alto nivel en los directivos de educación básica regular.

Asimismo, Garcia (2021) en su investigación sobre Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas de San Ignacio, Perú, tuvo como objetivo estudiar el modelo de gestión (administrativa, educativa, institucional y comunitaria) de las escuelas de dicho sector. Los resultados indicaron que la gestión administrativa es “regular” en un 31% y “buena” en un 69%, por otra parte, la gestión pedagógica es “mala” en un 58.6% y la gestión institucional, fue “regular” en 100%. Se concluyó que la gestión pedagógica, requiere de acciones que promuevan la gestión por resultados y competencias gerenciales de los directivos. Recomendaron, impulsar políticas de cambios para reinventar la gestión pedagógica en escuelas de San Ignacio, basado en investigaciones innovadoras, para optimizar la calidad educativa a nivel nacional.

La información y resultados obtenidos de los antecedentes señalados revelaron similares conclusiones a las obtenidas en este estudio, tomando en cuenta de igual modo, la similitud de las variables estudiadas. Dichas conclusiones destacaron, además de la necesidad de capacitaciones, la poca participación presupuestal del Estado, en ese sentido, se hace cuesta arriba para los directivos, poder cumplir con la gestión de dirección y demás políticas educativas, por la falta de recursos. Sin embargo, el liderazgo y competencias gerenciales serán clave para definir estrategias acertadas y superar adversidades relacionadas a este tema.

Finalmente, el control es una habilidad adquirida de las competencias gerenciales, definido según Chiavenato (2017) como la evaluación continua de lo actuado, para detectar posibles fallas o desvíos respecto de lo planificado, y así

poder corregir y tomar medidas basadas en la mejora continua, favoreciendo en ese aspecto, la gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular.

En tal sentido, y respondiendo a la cuarta hipótesis: control, se logró establecer que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión control de la gestión administrativa de EBR en Lima 2021, según el pseudo cuadrado de Nagelkerke de 53%, con una significancia de  $p=0,000$ . De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión control; con una significancia de  $p=0,000$  y  $p=0,001$  con 1 grado de libertad.

Dichos resultados, están alineados en el concepto gestión administrativa, definido por Chiavenato (2017), como el procedimiento secuencial de planificar, organizar, ejecutar y controlar el cumplimiento de los objetivos determinados en la organización. El enfoque en resultados, es también una competencia decisiva en el control por parte del directivo, que según Camacaro (2017) comprende el conjunto de competencias con las que el gerente debe contar para cumplir con las metas organizacionales de manera óptima. Finalmente, De Freitas & Odellius (2018) plantearon que las experiencias obtenidas por el gerente, permiten que pueda desenvolverse ante situaciones cambiantes y con diferentes niveles de dificultad. Por tanto, la diferencia entre una gestión directiva eficiente o deficiente será en base a las competencias, y habilidades tanto, duras como blandas altamente desarrolladas, en el director. El control, además, está sustentado en el enfoque constructivista, que según Syahrial et al.(2019) está basado en la relación del individuo respecto a su desenvolvimiento y desempeño, donde se puede reconocer el dominio de sus conocimientos, aptitudes y habilidades. Por tanto, a partir del dominio de sus competencias, habilidades y limitaciones, el director puede influir en otros para favorecer y elevar la productividad pedagógica.

Tomando en consideración la revisión de los antecedentes relacionados con el presente estudio, se pudo determinar el grado de similitud que presentan, comenzando por Elayyan (2020) quien analizó el grado de conocimiento del director de escuelas públicas: Estrategias de gestión de la dirección en Jordania, basado en reconocer el nivel de conocimientos y control de los directores de escuelas públicas.

Los resultados mostraron que el grado de control y conocimiento de los directores de las escuelas en estudio, estaba dentro del grado "alto". Se recomendó mantener los estándares de desarrollo profesional y capacitación para directores y personal administrativo. También Lopez (2019), investigó sobre la gestión administrativa de directores, el control y la calidad de servicios, su objetivo fue hallar la influencia entre la gestión administrativa de directores, basado en el control y la calidad de servicios. Como resultado y conclusión se observó que la calidad de la gestión administrativa de directores es influenciada en un 98.69% por falta de servicios tecnológicos. En ese sentido, se planteó diseñar un modelo de gestión basado en el control y en la aplicación de tecnologías de información en el sector educativo que permita desarrollar nuevas estrategias de gestión administrativa y competencias gerenciales como el control, bajo la aplicación de tecnológicos y comunicativos en línea con los avances digitales de hoy.

Finalmente, Núñez et al. (2019) estudiaron las competencias administrativas en la calidad del servicio. Según los resultados, los docentes reconocieron que los directivos habían desarrollado las competencias administrativas como el control, en un 71.3%. Basado en ello, se concluyó que las competencias administrativas, enfocadas a la dirección, influyen significativamente en la calidad de la gestión por resultados y competencias de los directores. La recomendación fue establecer y mantener la capacitación en competencias gerenciales de directores, para fomentar el desarrollo de habilidades gerenciales basadas en el control y la mejora continua.

Las distintas investigaciones expuestas como antecedentes a este estudio, así como las bases teóricas, han demostrado un alto grado de similitud, en los enfoques, resultados, bases teóricas, por tanto, al cerrar este análisis, se puede destacar la alta significancia del control, en la gestión gerencial y el desarrollo de competencias en directores escolares, ya que así podrán las escuelas públicas velar por el correcto cumplimiento de sus procesos internos, y subsistir en este entorno cambiante.

## **VI. CONCLUSIONES**



Finalizando el análisis estadístico de contraste con la prueba de regresión logística ordinal (múltiple) entre la gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa, se arribó a las siguientes conclusiones:

Primera: Según los resultados relacionados al objetivo general; la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la variable gestión administrativa de directivos de educación básica regular en Lima 2021. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la gestión administrativa; con un nivel de significancia positiva y con un  $p=0,000 < 0.05$  y  $p=0,007 < 0.05$ . Basado en ello, el personal directivo, apoyado a su vez por las entidades superiores competentes, debe esforzarse por mantener estándares de liderazgo transformacional como parte de sus competencias gerenciales, siendo capaz de motivar al personal docente y administrativo, al fin primordial de las instituciones educativas, como es brindar a los estudiantes una la enseñanza de calidad, lo cual solo será logrado a través de la alineación estratégica de objetivos pedagógicos, gerenciales y administrativos.

Segunda: Los resultados vinculados al primer objetivo específico, indican que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de la gestión administrativa de directivos de educación básica regular en Lima 2021. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión planeación; con una significancia positiva con un  $p=0,000 < 0.05$  y  $p=0,038 < 0.05$ . Al respecto, toda la comunidad educativa, debe trabajar de la mano de los directores escolares para garantizar una planificación pedagógica estandarizada y vinculada con los objetivos académicos, influyendo así de manera positiva en el desempeño de competencias directivas y docentes, permitiendo a la vez una eficaz labor administrativa al contar con información clara respecto a la planificación escolar, enmarcada en el trabajo en equipo, comunicación asertiva y la retroalimentación para lograr las metas de forma satisfactoria en el tiempo planificado.

Tercera: Los resultados relacionados al segundo objetivo específico evidenciaron que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión organización de la gestión administrativa de directivos de educación básica regular en Lima 2021. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión organización; con una significancia positiva con un  $p=0,000<0.05$  y  $p=0,007<0.05$ . Considerando lo anterior, se determinó que personal directivo debe estar calificado bajo las competencias gerenciales de identidad corporativa y sentido de pertenencia, las cuales debe transmitir de manera eficaz a los docentes, influenciándoles como su líder, para mantener un clima organizacional de bienestar laboral entre el personal que tiene a su cargo y las normas que rigen la institución educativa, haciendo de dicha organización, un centro de aprendizaje integral para estudiantes, docentes y la comunidad, implementando cuando considere necesario, nuevos modelos organizativos, lineamientos y funciones claras, garantizando con ello, la ejecución de las actividades programadas, en conformidad con las metas escolares.

Cuarta: Los resultados relacionados al tercer objetivo específico, indicaron que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión dirección de la gestión administrativa de directivos de educación básica regular en Lima 2021. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión dirección; con una significancia positiva con un  $p=0,000<0.05$  y  $p=0,015<0.05$ . Como se observó en los resultados, no puede desvincularse las capacidades gerenciales del perfil profesional directivo, ya que comprenden las habilidades que servirán como pilar para sostener las funciones directivas. En tal sentido, como responsable de la dirección del colegio, la dirección debe concentrarse en el desarrollo de currículos y estándares académicos que favorezcan a los estudiantes, diseñados dentro de modelos innovadores, siendo necesario repensar la escuela, sin apartar el liderazgo basado en la resolución de conflictos y en el enfoque “saber hacer”, rompiendo el paradigma autoritario, para dar paso al trabajo colaborativo, dentro del contexto actual, para lo cual es imperativo el

desarrollo de competencias gerenciales de manera continua en los directivos escolares.

Quinta: Los resultados relacionados al cuarto objetivo específico establecieron que la gestión por resultados y competencias gerenciales influyen en la dimensión control de la gestión administrativa de directivos de educación básica regular en Lima 2021. De igual forma, la gestión por resultados y competencias gerenciales son factores influyentes sobre la dimensión control; con una significancia positiva con un  $p=0,000<0.05$  y  $p=0,001<0.05$ . Basado en los resultados, se hace apremiante implementar sistemas de gestión por resultados y competencias administrativas, que permita hacer más eficiente la labor de los directores, enfocados en el control de la gestión tanto académica como administrativa, donde se destaque el compromiso con los estudiantes y su progreso académico. Siendo los directores escolares los responsables ante el Estado y la sociedad de controlar dicha labor pedagógica y administrativa de los colegios y todo lo que ello involucra. Por tanto, el equipo directivo debe estar siempre actualizando sus competencias para garantizar el dominio de nuevas habilidades gerenciales, las cuales deberá aplicar en situaciones y momentos específicos, en favor de realizar una gestión directiva eficiente.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Basado en los resultados y análisis de la presente investigación, se establecieron las siguientes recomendaciones dirigidas al personal directivo de la Educación Básica Regular (EBR) -Lima, 2021.

Primera: Recibir capacitaciones y asesorías por parte de especialistas a nivel de gerencia, favoreciendo adoptar nuevas tendencias de gestión administrativa escolar, lo cual agudice las habilidades directivas inherentes a: planificar, organizar, ejecutar y controlar, elevando así los indicadores de calidad educativa, destacando, además, la aplicación obligatoria de las TICs, siendo importante, en ese sentido, realizar actualizaciones de perfil profesional para directivos y docentes, enfocado al uso de las Tics y nuevos enfoques pedagógicos multiculturales, donde además se proponga, bajo la gestión de talento humano, un plan de crecimiento profesional idóneo que garantice la promoción a cargos y escalas salariales superiores, en periodos de tiempo determinados por parte de la gestión directiva.

Segunda: Definir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo basados en la gestión por resultados y visión de futuro, que favorezcan la gestión directiva y el desempeño docente, haciendo sobresalir la competitividad educativa de las escuelas básicas regular, motivando en los directores el uso de competencias estratégicas para dar soluciones anticipadas, a través de la planeación de la gestión administrativa. Estableciendo a la vez, indicadores de gestión para directivos y docentes, de revisión mensual y anual, los cuales estén alineados con los objetivos escolares, pudiendo ser de orden local como nacional, complementándolo, con incentivos por evaluación de desempeño, que motiven al logro de tales metas institucionales, favoreciendo con ello el desarrollo de competencias técnicas y blandas en todo el personal, haciéndoles más competitivos, enfocando todos sus conocimientos a la labor de la enseñanza, siendo el estudiante el primer beneficiado por todas las mejoras implementadas como parte de una gestión directiva eficiente.

Tercera: Adoptar modelos de educación globalizada según los contextos actuales y las necesidades específicas del estudiantado, la institución y la colectividad, basado en una gestión de cambio y cultura organizacional,

que favorezca la sinergia entre los subsistemas institucionales, involucrando la innovación, la creatividad y disponibilidad de recursos, para garantizar una enseñanza de calidad, redefiniendo la organización de la gestión administrativa de directivos. En ese sentido, también se deben definir planes de acción estratégicos de forma periódica, centrados en problemáticas y entornos particulares de cada colegio, contando para ello con equipos de trabajo multidisciplinarios, que permitan a los directivos delegar y obtener soluciones concretas favoreciendo así, la mejora de los entornos educativos, para docentes y estudiantes elevando el rendimiento profesional y académico y colectivo dentro del marco de responsabilidad social.

Cuarta: Influir en los procesos pedagógicos, a través de la supervisión del personal docente, basado en el liderazgo gerencial y trabajo colaborativo, motivándolos y empoderándolos a través de la capacitación profesional, con la finalidad de garantizar la ejecución de procesos académicos de manera óptima, teniendo presente de igual forma la importancia de garantizar a través de la administración de talento humano, la adecuada rotación de personal, así como el debido desarrollo de competencias tanto en directivos como en docentes y personal administrativo, fomentando un clima organizacional de capacitaciones continuas dentro de las escuelas. Contando para ello, con la debida planificación de capacitaciones especializadas, donde se motive al desarrollo personal y profesional de manera satisfactoria, demostrando eficiencia en la dirección de la gestión administrativa de directivos de EBR en Lima 2021.

Quinta: Diseñar programas de auditorías internas, para detectar posibles fallas o desviaciones respecto de lo planificado, así como implementar metodologías de mejora continua, basado en estandarización de procesos, tanto de directivos como personal docente, para corregir desde la autoevaluación, la retroalimentación y el coaching, basado en un liderazgo transformacional, elevando así el nivel educativo y el control de la gestión administrativa, siendo importante también, promover en los directivos un liderazgo versátil, que incluya el desarrollo de capacidades administrativas,

para realizar una mejor gestión de inversiones frente a entidades públicas y privadas, donde las escuelas no solo sean fiscalizadas, sino que se les brinde autonomía sobre los recursos que requieren para hacer frente a las demandas de orden pedagógicos, infraestructura y personal calificado, que exigen los tiempos actuales.

## **VIII. PROPUESTA**



## **8.1. Propuesta para la solución del problema**

### **8.1.1 Generalidades**

Departamento:	Lima
Provincia:	Lima
Localidad:	Distrito de Lima metropolitana
Institución:	Escuelas de educación básica regular

**Título del proyecto:** “Programa de implementación de la Gestión de la Informática y Tecnología (IT) en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima- 2021”

### **8.1.2 Beneficiarios**

- A. Directos: Personal directivo de colegios de educación básica regular.
- B. Indirectos: Personal docente, personal administrativo y estudiantes.

### **8.1.3 Justificación**

El proyecto se justifica desde la necesidad de transformar la gestión administrativa a partir de la implementación de la competencia de Gestión de la Informática y Tecnología (IT), basado en el modelo SFIA 7- en el marco de competencias para la era de la información, apalancado en un programa que reconozca el logro de objetivos por parte de los directores, en función de motivarlos a desarrollar estrategias, a la altura de las nuevas demandas educativas de la mano de las tecnologías (TICs) en todas sus dimensiones. Logrando en ese sentido, diseñar e implementar cambios significativos en el sistema enseñanza aprendizaje. De esa forma, podrán conducir a las escuelas de educación básica regular para ser un modelo de altos índices de gestión administrativa y calidad educativa, haciendo foco en resultados y en el desarrollo de competencias gerenciales de forma periódica, alineados con la planeación, organización, dirección y control, para garantizar la transformación institucional, acorde a las expectativas y demandas del estudiantado, la familia y la sociedad, redimensionando la gestión de los directores en las escuelas, sus competencias y en general, sus incidencias en el desarrollo de ciudadanos útiles para la sociedad actual.

Por otro lado, el Ministerio de educación (2020) mencionó que existen serias falencias en el dominio de la informática por parte de los directores escolares, que han impedido en esta emergencia sanitaria ejercer un liderazgo pedagógico y administrativo de sus funciones, observándose resultados por debajo de los niveles esperados; cabe mencionar, que las cifras más alarmantes han sido identificadas en las zonas rurales del país. Asimismo, Glasserman et al. (2016) explicaron que es necesario empoderar a estos gerentes educativos con herramientas tecnológicas vinculadas con sus funciones, dado que el contexto educacional se encuentra en evolución constante y requiere que el principal gestor del proceso educativo pueda manejarlas. De la misma forma, (Öznacar & Dericioglu, 2017) señalaron en su investigación, que solo el 16% de los directivos de escuelas públicas hacen uso de herramientas tecnológicas en la planeación, organización, control de los objetivos y cumplimiento de metas planificadas para su gestión; siendo necesario implementar políticas públicas orientadas a atender esta brechas de desigualdad, impulsando programas de implementación de la gestión de la informática y tecnología, con gerentes educativos que lideren estos cambios con eficiencia y eficacia que se verán reflejados en los aprendizajes de los estudiantes.

**Figura 2** *Problemas observados*



#### **8.1.4 Descripción de la propuesta**

El “Programa de implementación de la Gestión de la Informática y Tecnología (IT) en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima-2021” es una propuesta para mejorar el perfil de competencias del personal directivo, basado en el modelo SFIA 7- en el marco de competencias para la era de la información, reemplazando con ello, viejos modelos de dirección, transformándolos en líderes estratégicos motivados y enfocados al logro de objetivos inherentes a la calidad educativa. Sirviendo como referente al personal docente para el logro de competencias de aprendizaje, con una gestión directiva con dominio disciplinar en los aspectos pedagógicos y administrativos que se vean reflejado en la evaluación de resultados de la institución educativa.

Asimismo, este programa en referencia fijará las competencias gerenciales y administrativas, para promover planes de mejora continua, gestionando los recursos humanos e infraestructura; enmarcado dentro de la planificación, desarrollo, entrega y validación de los servicios y productos educativos. Su implementación será en forma escalonada a corto, mediano y largo plazo, según los niveles propuestos por el modelo, para garantizar la mayor adherencia, por parte del personal directivo y demás involucrados. Se estima por tanto 12 sesiones de revisión de avances, realizadas en forma mensual. Previo a la implementación se fijarán los objetivos medibles, alcanzables y dentro de un tiempo acordado en función de establecer el valor del reconocimiento a recibir por parte del personal docente y directivo, una vez que se logren los avances planificados, así como la implementación al 100%.

La ventaja es enriquecer las estrategias en la gestión administrativa de los directores, favoreciendo así, el trabajo en equipo, los contenidos y programas de estudio, elevando a la vez la competitividad académica de los docentes y estudiantes. Es importante señalar que, son diversas las competencias que detalla el Marco de Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2014) y en el contexto de la emergencia sanitaria se hizo necesario ejercer un liderazgo virtual en los diferentes ámbitos de su gestión ; en los resultados de esta pesquisa se ha hecho evidente la necesidad de desarrollar competencias gerenciales en los directivos que les permitan ejercer un análisis crítico reflexivo para impulsar una gestión por resultados, con propuestas reales e innovadoras.

**Figura 3** *Gestión de habilidades y competencias*



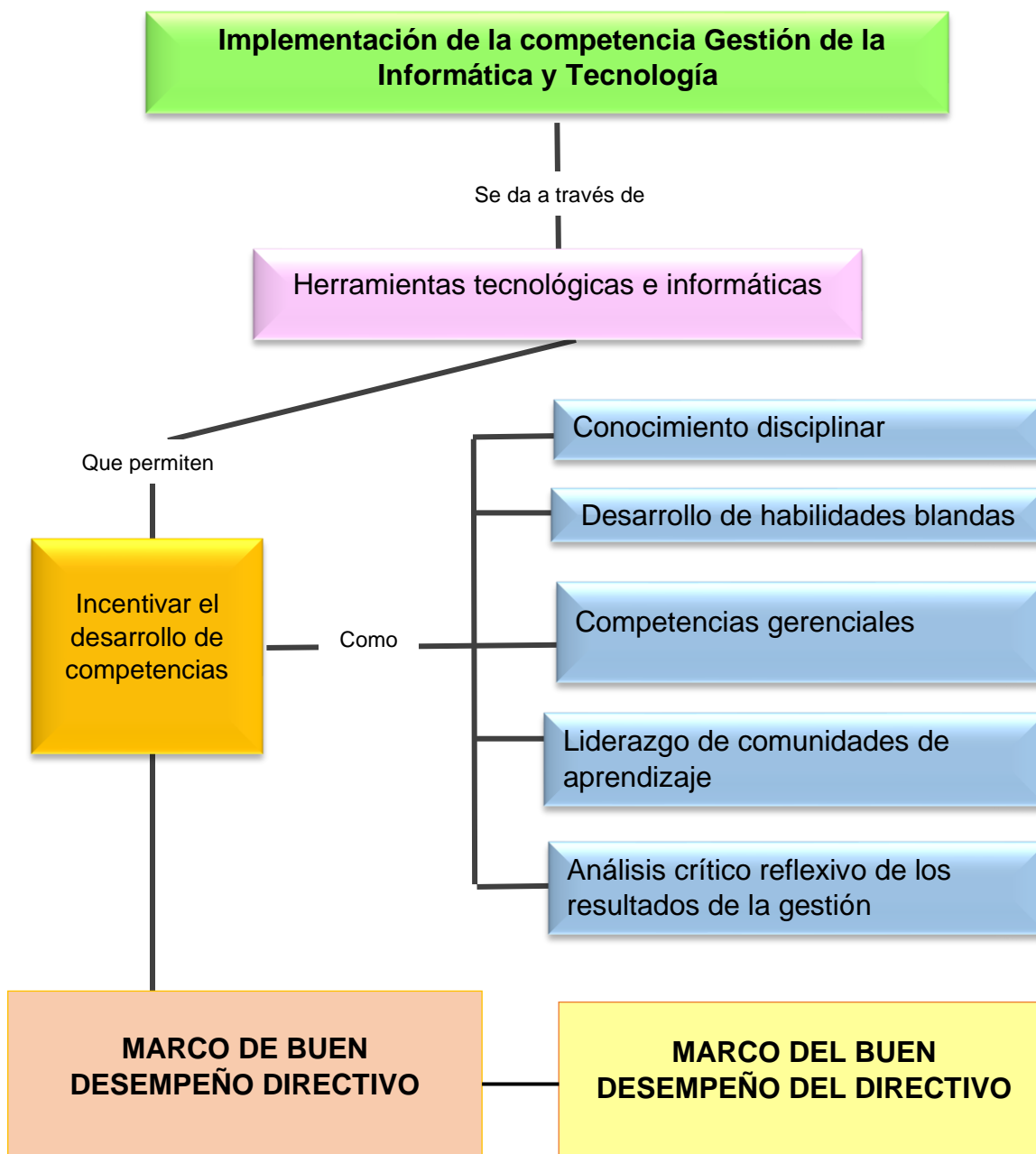
La figura 3 se muestran los datos de los recursos para la gestión de habilidades y competencias. dentro de una institución y a lo largo de la implementación. SFIAFoundation ( 2018).

Figura 4 *Habilidades y conocimientos*



La figura 4 Esquema del contexto de los aspectos que favorecen el desarrollo de las capacidades. SFIA Foundation (2018)

**Figura 5** Descripción de la propuesta



La figura 4 Diagrama del contexto de los diferentes aspectos que contribuyen a desarrollar la capacidad

### **A. Impacto de la propuesta en los beneficiarios directos.**

Con la presente propuesta serán beneficiados directivos de educación básica regular, en el desarrollo de competencias y habilidades para engranar los procesos basados en la gestión de la informática y tecnología, a través de un programa que gestione el cumplimiento de objetivos, desarrollen competencias a través de la observación de habilidades

### **B. Impacto de la propuesta en los beneficiarios indirectos.**

Los beneficiados indirectos son el personal docente, personal administrativo y estudiantes de instituciones educativas de educación básica regular. Que estarán liderados por un gerente educativo con capacidades para integrar las competencias de gestión de la informática y tecnología en los aspectos inherentes a su cargo y funciones.

## **8.1.5 Objetivos**

### **A. Objetivo general**

Activar el “Programa de implementación de la Gestión de la Informática y Tecnología (IT) en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima- 2021” con la finalidad de fortalecer el liderazgo de los directores y enaltecer su rol como agente responsable del cambio, desde el aspecto académico, administrativo y sociocultural, para afrontar los retos de este siglo, con compromiso, ética y profesionalismo.

### **B. Objetivos específicos**

- Influenciar a través del “Programa de implementación de la Gestión de la Informática y Tecnologías (IT) en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima- 2021” relacionando las competencias y habilidades del modelo SFIA 7 - la séptima versión, promoviendo una gestión por resultados eficiente, a través del desarrollo de competencias gerenciales de los directivos.

## **8.1.6 Resultados esperados**

### **Tabla 34**

*Posibles resultados de los objetivos.*

Objetivo específico	Posibles resultados
1. Influenciar a través del “Programa de implementación de la Gestión de la Informática y Tecnologías (IT) en la gestión administrativa de los directivos de educación básica regular, Lima- 2021” relacionando las competencias y habilidades del modelo SFIA 7, promoviendo una gestión por resultados eficiente, a través del desarrollo de competencias gerenciales de los directivos.	<p>-Los directivos serán capaces de utilizar la tecnología e informática en la gestión administrativa de la institución desarrollando competencias del modelo SFIA 7, promoviendo una gestión por resultados eficiente, a través del desarrollo de competencias gerenciales.</p> <p>-Los directivos serán capaces de utilizar la tecnología e informática en la gestión administrativa de la institución desarrollando habilidades del modelo SFIA 7, promoviendo una gestión por resultados eficiente, a través del desarrollo de competencias gerenciales.</p>

### 8.1.7 Planteamiento del programa y recursos necesarios

**Tabla 35**

*Actividades de la implementación del programa*

Actividades	Recursos	Responsables
Evaluación diagnóstica.	Sala Zoom	Director impulsor del programa.
Identificación, análisis, sistematización e interpretación de los resultados.	Sala Zoom Sala Zoom	
Presentación del programa de implementación de la Gestión de Informática y Tecnologías (IT) y su importancia.	Sala Zoom	
Planificación y elaboración de sesiones.	Sala Zoom	
Aplicación de las sesiones.	Sala Zoom	
Acompañamiento y asesoría técnica para el desarrollo de niveles de responsabilidad y habilidades de	Sala Zoom	



I programa de implementación de la  
Gestión de Informática y  
Tecnologías (IT)

Evaluación final.

Sala Zoom

### 8.1.8 Cronograma de actividades

**Tabla 36** *Cronograma de actividades*

Actividad	Año							
	2022							
	M	A	M	J	J	A	S	O
Evaluación diagnóstica	X							
Identificación de resultados.	X							
Aplicación del programa.	X	X	X	X	X	X	X	
Evaluación								X

## REFERENCIAS

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teóricas Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Visión Del Futuro*, 22(1), 1–11.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311001/357959311001.pdf>
- Alvarez, J., & Preinfalk, M. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, 38(56), 1. <https://doi.org/10.15359/abra.38-56.2>
- Aly, W. (2015). A Framework for Results Based Management to The Public Sector in Egypt: Challenges and Opportunities. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(4), 23–45. <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i4.8406>
- Aslan, M., & Pamukcu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(9), 1–15.  
[https://www.researchgate.net/publication/320537333\\_MANAGERIAL\\_COMPETENCIES\\_AND\\_IMPACT\\_ON\\_MANAGEMENT\\_LEVELS](https://www.researchgate.net/publication/320537333_MANAGERIAL_COMPETENCIES_AND_IMPACT_ON_MANAGEMENT_LEVELS)
- Babalola, Y., Akinwumi, O., & Alegbeleye, G. (2021). Influence of Records Management Practices on Administrative Effectiveness in Public Secondary Schools in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 11(1), 13–29.  
<https://doi.org/10.48028/iiprds/ijdshtmss.v11.i1.02>
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social* (S. A. C. International Thomson Editores (ed.); Primera Ed).
- Bentley, P., Gulbrandsen, M., & Kyvik, S. (2015). The relationship between basic and applied research in universities. *Higher Education*, 70(4), 689–709.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-015-9861-2>
- Berkman, E. T., & Wilson, S. M. (2021). So Useful as a Good Theory? The Practicality Crisis in (Social) Psychological Theory. *Perspectives on Psychological Science*, 16(4), 864–874.  
<https://doi.org/10.1177/1745691620969650>
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of

- Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 90(02002), 1–8.  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>
- Brauckmann-Sajkiewicz, S., Feldhoff, T., & Pashiardis, P. (2016). International Leadership in Germany: An Evolutionary Perspective. *The IEA Classroom Environment Study*, 44(2), 2–21. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-037268-6.50001-7>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 20. <http://www.redalyc.org/>
- Campos, S., & Barros, M. (2020). Gestão escolar democrática : dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. *Research, Society and Development*, 9(4), 1–16. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i4.2985> Gestão
- Cañari-Otero, C., & Hanco-Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo Del Conocimiento*, 6(2), 744–763.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2310>
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 305–307.  
<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (M.-H. Interamericana (ed.); Segunda Ed).  
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/2215270/>
- Chijioke, O. C., Ikechukwu, A., & Aloysius, A. (2021). Understanding theory in social science research: Public administration in perspective. *Teaching Public Administration*, 39(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/0144739420963153>
- Clark, C., & Winegard, B. M. (2020). Tribalism in War and Peace: The Nature and Evolution of Ideological Epistemology and Its Significance for Modern Social

- Science. *Psychological Inquiry*, 31(1), 1–22.  
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2020.1721233>
- Claydon, L. (2015). Rigour in quantitative research. *Nursing Standard*, 29(47), 43–48. <https://doi.org/10.7748/ns.29.47.43.e8820>
- Contreras, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Enfoques*, 16(28), 13–39.  
[https://www.researchgate.net/profile/Jaime\\_Contreras4/publication/328461453\\_Gestion\\_por\\_resultados\\_en\\_las\\_politicas\\_para\\_la\\_superacion\\_de\\_la\\_pobreza\\_en\\_Chile/links/5bcf23b892851c1816bb10af/Gestion-por-resultados-en-las-politicas-para-la-superacion-de-la-p](https://www.researchgate.net/profile/Jaime_Contreras4/publication/328461453_Gestion_por_resultados_en_las_politicas_para_la_superacion_de_la_pobreza_en_Chile/links/5bcf23b892851c1816bb10af/Gestion-por-resultados-en-las-politicas-para-la-superacion-de-la-p)
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social* (McGraw-Hil/Interamericana (ed.); Primera Ed).
- De Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Managerial competencies and results in research groups. *Revista de Administracao Mackenzie*, 19(5), 1–34.  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180034>
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Ciencias de La Salud*, 14(1), 115–121. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10>
- Egboka, P. N., & Igbokwe, I. C. (2021). Principals' Application of Administrative Competencies for Effective Management of Secondary Schools in Awka Education Zone of Anambra State. *International Journal of Education and Evaluation*, 7(3), 34–42. [http://iiardpub.org/get/IJEE/VOL.7NO.32021/Principals\\_Application.pdf](http://iiardpub.org/get/IJEE/VOL.7NO.32021/Principals_Application.pdf)
- Elayyan, Y. (2020). The Degree of Secondary Public School Principals' Application of the Knowledge Management Strategies at the Directorate of Education for Zarqa Area: Teachers' Perspective. *Journal of Education and Practice*, 11(8), 51–60. <https://doi.org/10.7176/jep/11-8-07>
- Flores, C., & Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención de las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1226–1240. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.150](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150)

- Gamero-Torres, H., Vela-Quico, A., Vela-Quico, G., & Cáceres-Coaquira, T. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú : Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI, 2–26.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- García-Martínez, I., Molina-Fernandez, E., & Ubago-Jimmenez, J. L. (2020). Directores de escuela en España: interacción de líderes , profesores y contexto. *Sustentabilidad*, 12, 1–14.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12041469>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206–216.  
<https://doi.org/doi:10.3390/su12041469>
- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45(2), 0–14. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- García, M. V., Alvarado, J. M., & Jiménez, A. (2000). La predicción del rendimiento académico: regresión lineal versus regresión logística. *Psicothema*, 12(2), 248–252.
- Gil, H., & Lara, D. (2020). Identification of managerial competencies of the organizational leaders of the Passifloraceae production sector in the Huila Department. *Cuadernos de Administración*, 36(67), 61–78.  
<https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8453>
- Glasserman, L., Gavotto, O., & Ramírez, N. (2016). El papel de la gestión del director escolar en el programa Mi Compu.Mx. *El Papel de La Gestión Del Director Escolar En El Programa Mi Compu.Mx = The Managing Role of the School Principal in Mi Compu.Mx Program*, 17(2), 91–108.  
<https://doi.org/10.14201/EKS201617291108>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. J. (2017). *Administración : un enfoque basado en competencias* (Cengage Learning (ed.); 11th ed.).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* (S. A. de C. V. McGRAW-HILL

INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Primera Ed).

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Definición conceptual o constitutiva. In *Metodología de la Investigación* (pp. 119–125).  
[http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2775/506\\_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2775/506_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hviid, S., Skóra, Z., Sandberg, K., Overgaard, M., & Wierzchoń, M. (2021). Comparing theories of consciousness: why it matters and how to do it. *Neuroscience of Consciousness*, 2021(2), 1–8.  
<https://doi.org/10.1093/nc/niab019>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Perú-Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2018. In *Endes*.  
[file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ddi-documentation-spanish-671 \(1\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ddi-documentation-spanish-671%20(1).pdf)
- Lainjo, B. (2019). Gestión basada en resultados ( GBR ): un antídoto para la gestión de programas. *Revistas de Estudios Administrativos y Empresariales*, 5(1), 47–64. <https://doi.org/10.20474/jabs-5.1.5>
- Lapita, Y., & Connie, C. (2020). Teacher’s Social Competence and Work Motivation toward Teacher Performance in Managing Classes. *Journal of Educational Management and Leadership*, 1(2), 39–47.  
<https://doi.org/10.33369/jeml.1.2.39-47>
- Lara, J. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal-Cantón Manta. *Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*, 8, 14.  
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/780/966/>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Lopez, C. (2019). Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de Tarapoto [Universidad Nacional de San Martín]. In *Universidad Nacional de San Martín*.

- <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3341/DOCTORADO - Carlos Enrique Lopez Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, R., Avello, R., Palmero, D., Sánchez, S., & Quintana, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(2 (Supl)), 0–10. <http://www.revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/390/331>
- Majhi, P., & Dansana, A. (2021). Understanding Schools in the Context of Classical and Neo-Classical Theories of management. *The Online Journal of Distance Education and E-Learning*, 9(1), 181–185. <http://www.tojdel.net/journals/tojdel/articles/v09i01/v09i01-19.pdf>
- Majid, U. (2018). Research Fundamentals: Study Design, Population, and Sample Size. *Undergraduate Research in Natural and Clinical Science and Technology (URNCSST) Journal*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.26685/urncst.16>
- May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 5(1), 121–130. <https://doi.org/10.24042/tadris.v5i1.5391>
- Minedu. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Minedu. (2018). *Concurso de Acceso a Cargos Directivos de IE y Especialistas en Educación*. [https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11553277054Evaluación-en-cifras\\_Acceso-a-Cargos-Directivos-de-IE-y-Especialistas-en-Educación-2018.pdf](https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11553277054Evaluación-en-cifras_Acceso-a-Cargos-Directivos-de-IE-y-Especialistas-en-Educación-2018.pdf)
- Minedu. (2019). *Concurso de Nombramiento, 2019. Reporte de evaluación en cifras*. <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11584140764Evaluación-en-cifras-Nombramiento-2019.pdf>
- Ministerio de educación. (2017). *Perú ¿Cómo vamos en educación?* [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=2e13b696-a8f6-](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=2e13b696-a8f6-)

4206-9276-5db05a8b4702&groupId=10156

- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 7(13), 1–11. <https://doi.org/10.23913/ride.v7i13.245>
- Morillo-Flores, J., Shardin, L., Uribe, J., & Mesia, E. (2020). Democratic practice of managers and quality of administrative management in public educational institutions. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 12(1), 503–511. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V12I1.201031>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (E. de la U (ed.); 5° Edición). <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Methodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Núñez, L., Giordano, M., Menacho, I., Uribe, Y., & Rodríguez, L. (2019). Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial. *Apuntes Universitarios*, 9(1), 19–35. <https://doi.org/10.17162/au.v9i1.347>
- Olorunsola, E. O., & Belo, F. A. (2018). Administrative challenges and principals managerial effectiveness in Ogun State public secondary schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(5), 48–55. <https://doi.org/10.5897/ijeaps2017.0546>
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G., & Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35320>
- Ormillá, R. (2021). The Implementation of Results-Based Performance Management System in Public Elementary Schools. *Management Research Journal*, 10(1), 13–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.2.2021>



- Osama, R., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. *International Journal of Management Sciences*, 5(11), 723–735. <http://www.rassweb.com>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Öznacar, B., & Dericioglu, S. (2017). The role of school administrators in the use of technology. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(1), 253–268. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00615a>
- Pallavi, S. (2020). Research Methodology perspective in Management concept and implication for future trend. *Studies in Indian Place Names*, 40(40), 372–377. [https://www.researchgate.net/profile/Pallavi-Saminathan/publication/340949527\\_Research\\_Methodology\\_perspective\\_in\\_Management\\_concept\\_and\\_implication\\_for\\_future\\_trend\\_Studies\\_in\\_Indian\\_Place\\_Names\\_ISSN\\_2394-3114\\_373-374/links/5eac01ea92851cb267693aca/Resea](https://www.researchgate.net/profile/Pallavi-Saminathan/publication/340949527_Research_Methodology_perspective_in_Management_concept_and_implication_for_future_trend_Studies_in_Indian_Place_Names_ISSN_2394-3114_373-374/links/5eac01ea92851cb267693aca/Resea)
- Pazvakavambwa, A., & Steyn, G. M. (2014). Implementing results-based management in the public sector of developing countries: What should be considered? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 245–257. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p245>
- Prado, A., & Paes, C. (2018). Public school management, leadership, and educational results in Brazil. *Revista Brasileira de Educacao*, 23(230015), 1–18. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>
- Prihodchenko, L. (2009). Asegurar la eficacia de la administración pública : el problema de la calidad de la educación de los funcionarios públicos. *Políticas Públicas y Adminitración*, 1(29), 54–61. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3551107](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3551107)
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolos: Métodos y técnicas de investigación científica. *OPCIÓN*, 31(1), 1137–1156. <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>

- Rivas, R. (2021). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°06-Lima. *Instituto de Gobierno y Gestión Pública Universidad de San Martín de Porres*, 8(1), 0–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n1.04>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (PEARSON (ed.); 12 Edición). [https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406\\_admin-edicion-12.pdf](https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406_admin-edicion-12.pdf)
- Salvador, E., & Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 20(1), 115–124. <https://doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Chief Learning Officer*, 14(5), 30–48. [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Revista Investigacion Atlantica*, 19(3), 295–304. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Schumm, W. R. (2021). Confirmation bias and methodology in social science: an editorial. *Marriage and Family Review*, 57(4), 285–293. <https://doi.org/10.1080/01494929.2021.1872859>
- Segredo, M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 1–14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21447534004>
- SFIA Foundation. (2018). *SFIA 7: The complete reference*.
- Silva, C. A. (2018). Management: Efficient integration for the development of quality education in schools in the city of Olinda-PE. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 14(2), 139–150. <https://doi.org/10.18004/riics.2018.diciembre.139-150>

- Susanti, L., Gistituati, N., Yasri, & Hadiyanto. (2020). Administrative Leadership Managerial Competencies in Higher Educations (Study on Planning Aspect). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 504*(ICoIE), 310–314. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.240>
- Syahrial, S., Asrial, A., Kurniawan, D. A., Chan, F., Pratama, R. A., Nugrogo, P., Septiasari, R., Hariandi, A., Pratama, R. A., Nugroho, P., & Septiasari, R. (2019). The impact of ethnoconstructivism in social affairs on pedagogic competencies. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 8(3), 409. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i3.20242>
- Tadeu de Oliveira, R., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2014). A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 54–66. <https://doi.org/10.1002/kpm.1428>
- Vaidya, A. J., & Wallner, M. (2018). The epistemology of modality and the problem of modal epistemic friction. *Synthese*, 198(s8), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11229-018-1860-2>
- Valles de Rojas, M. E., Rodríguez, H. J., Del Valle Giraldoth, D., Rojas Chacín, O. J., & Jiménez Reyes, D. D. (2017). Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primaria. *Panorama*, 11(20), 7–18. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v11i20.976>
- Van der Waldt, G. (2017). Theories for research in Public Administration. *African Journal of Public Affairs*, 9(9), 1–13. <https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/28276/2017Theories.pdf;jsessionid=C8FD5C126E97A3EB5C3CC5B611653345?sequence=1>
- Vargas, J., & Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 37–59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Villasís-Keever, M., & Miranda-Navales, M. (2016). Metodología de la investigación. *Revista Aergia México*, 63(3), 303–310. <http://www.revistaalergia.mx>

Villavicencio, E., Torracchi, E., Pariona, M. del C., & Alvear, M. C. (2019). ¿Cómo Plantear Las Variables De Una Investigación?: Operacionalización de las variables. *Odontología Activa Revista Científica*, 4(1), 15–20.  
<https://doi.org/10.31984/oactiva.v4i1.289>

Weinsteín, J., Hernández, M., Cuéllar, C., & Flessa, J. (2015). *Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región* (UNESCO (ed.)).  
[http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo\\_escolar\\_en\\_america\\_latina\\_y\\_caribe.pdf](http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo_escolar_en_america_latina_y_caribe.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo A: Matriz de operacionalización de las variables

**Variable:** Gestión por resultados

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gestión por resultados	La gestión pública por resultados es un proceso de presupuestación que se encarga de estudiar los resultados de las funciones y actividades de las instituciones públicas de manera regular (a través de indicadores de desempeño), los gastos de estas instituciones públicas se categorizan de acuerdo con planes predeterminados en el plan estratégico. Se considera que la gestión presupuestaria basada en resultados se refiere al desarrollo continuo del proceso de ejecución del presupuesto, el cual se integra a los resultados en diferentes momentos. También puede mostrar fácilmente requisitos claramente definidos (Vargas & Zavaleta, 2020).	La variable de la gestión por resultados se va a medir en función a los indicadores de cada una de sus dimensiones.	Planeamiento estratégico	Misión Visión	<b>1-10</b>	Ordinal	Malo (22-51)
			Presupuesto por resultados	Presupuesto Incentivos	<b>11-16</b>	Siempre (4) Casi Siempre (3)	
			Gestión de programas y proyectos	Programas Proyectos	<b>17-22</b>	Algunas Veces (2)	Bueno (81-110)
			Objetivos estratégicos	Objetivos de Corto plazo Objetivos de largo Plazo	<b>23-26</b>	Casi nunca (1) Nunca (0)	

**Variable:** Competencias gerenciales

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Competencias gerenciales	Las competencias gerenciales es la acción metódica que se toma para la realización de los objetivos organizacionales que deben ajustarse a través de los campos técnicos cognitivos y prácticos, de esto se puede decir que las competencias gerenciales son las destrezas y actitudes que deben poseer las personas para su desarrollo personal y empresarial. Asimismo, es la acumulación de capacidad, que puede permitir a los empleados mantener la mejora y la coordinación con su trabajo (Hellriegel et al., 2017).	La variable de las competencias gerenciales se va a medir en función a los indicadores de cada una de sus dimensiones.	Habilidades Técnicas	Planifica el trabajo. Fija metas. Administración efectiva del tiempo. Manejo de recursos materiales. Capacidad de negociación.	<b>1-7</b>	Ordinal Siempre (4) Casi Siempre (3)	Bajo (30-70)  Medio (71-110)
			Habilidades humanas	Comunicación Trabajo en equipo. Toma decisiones adecuadas Soluciona problemas Empatía	<b>8-17</b>	Algunas Veces (2) Casi nunca (1)	Alto (111-150)
			Habilidades conceptuales	Capacidad organizacional Se anticipa a situaciones futuras. Fija objetivos y crea metas. Conocimientos en las áreas cultura y costumbre	<b>18-30</b>	Nunca (0)	

**Variable:** Gestión administrativa

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gestión administrativa	La cual se conceptúa como la administración de actividades y funciones realizadas por el recurso humano, asimismo, la gestión de recursos materiales, ambos elementos a través del procedimiento secuencial de planificar, organizar, ejecutar y controlar el cumplimiento de los objetivos determinados en la organización (Chiavenato, 2017).	La gestión administrativa fue medida a través de una encuesta, considerando los factores como las planificación, organización, dirección y control de la muestra en estudio.	Planeación	Diagnostico situacional Toma de decisiones Metas y objetivos definidos. Elaboración de planes Administración estratégica	<b>1-6</b>	Ordinal  Siempre (4) Casi	Bajo (24-56)  Medio (57-88)
			Organización	Estructura organizativa. Documentos de gestión. Comunicación entre las unidades orgánicas.	<b>7-12</b>	Siempre (3) Algunas	Alto (89-120)
			Dirección	Equipos de trabajo Motivación y liderazgo Comportamiento organizacional.	<b>13-18</b>	Veces (2) Casi	
			Control	Evaluación de desempeño Medida de control administrativas Evaluación Cumplimiento de objetivos	<b>19-24</b>	nunca (1) Nunca (0)	



## Anexo B: Matriz de consistencia

**Título:** Gestión por resultados y competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima- 2021

**Autora:** Flor Celeste Anglas La Torre

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones e indicadores				
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021?</p> <p>¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión organización de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p> <p>Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión organización de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la gestión administrativa de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión planeación de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p> <p>La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión organización de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p>	<b>Variable 1: Gestión por resultados</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Planeamiento estratégico	Misión Visión	1-10	Siempre (4)	Mala (22-51)
			Presupuesto por resultados	Presupuesto Incentivos	11-16	Casi Siempre (3)	Regular (52-80)
			Gestión de programas y proyectos	Programas Proyectos	17-22	Algunas Veces (2)	Buena (81-110)
			Objetivos estratégicos	Objetivos de Corto plazo Objetivos de largo plazo	23-26	Casi nunca (1) Nunca (0)	

<p>¿Cuán es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021?</p> <p>¿Cuál es la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión control de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021?</p>	<p>Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p> <p>Determinar la influencia de la gestión por resultados y las competencias gerenciales en la dimensión control de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p>	<p>La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión dirección de los directivos de la educación básica regular, Lima-2021.</p> <p>La gestión por resultados y las competencias gerenciales influyen en la dimensión control de los directivos de la Educación Básica Regular, Lima- 2021.</p>	<b>Variable 2: Competencias gerenciales</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Habilidades Técnicas	Planifica el trabajo Fija metas Administración efectiva del tiempo Manejo de recursos materiales Capacidad de negociación	1-7	Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2)	Bajo (30-70) Medio (71-110) Alto (111-150)
			Habilidades humanas	Comunicación Trabajo en equipo Toma decisiones adecuadas Soluciona problemas Empatía	8-17	Casi nunca (1) Nunca (0)	
			Habilidades conceptuales	Capacidad organizacional Se anticipa a situaciones futuras. Fija objetivos y crea metas Conocimientos en las áreas cultura y costumbre	18-30		

<b>Variable 3: Gestión administrativa</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
Planeación	Diagnóstico situacional Toma de decisiones Metas y objetivos definidos Elaboración de planes Administración estratégica	1-6	Siempre (4) Casi Siempre (3) Algunas Veces (2)	Bajo (24-56) Medio (57-88)
Organización	Estructura organizativa. Documentos de gestión Comunicación entre las unidades orgánicas	7-12	Casi nunca (1) Nunca (0)	Alto (89-120)
Dirección	Equipos de trabajo Motivación y liderazgo Comportamiento organizacional.	13-18		
Control	Evaluación de desempeño Medida de control administrativas Evaluación Cumplimiento de objetivos	19-24		

Tipo de investigación	Población y muestra	Técnica e instrumentos	Estadística por utilizar
<p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, transversal, correlacional-causal</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>Población:</b> La población estuvo constituida por 220 directores de instituciones públicas de Educación básica regular.</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra final correspondió a 140 directivos de la educación básica regular.</p>	<p><b>Variable independiente X<sub>1</sub>:</b> Gestión por resultados</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> cuestionario de gestión por resultados.</p> <p><b>Autor:</b> Romero Vasco, Carlos Enrique (2020)</p> <p><b>Variable independiente X<sub>2</sub>:</b> Competencias gerenciales</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> cuestionario de competencias gerenciales.</p> <p><b>Autor:</b> Chamorro López, Jessica Noemí (2019)</p> <p><b>Variable dependiente Y:</b> Gestión administrativa</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> cuestionario de Gestión administrativa.</p> <p><b>Autor:</b> Chamorro López, Jessica Noemí (2019)</p>	<p><b>Análisis descriptivo:</b> Porcentaje Tabla de contingencia</p> <p><b>Análisis inferencial:</b> Teniendo en consideración que los datos son cualitativos y existen dos variables independientes y otra dependiente, se utilizó la técnica estadística multivariante: regresión logística multivariada.</p>

## **ANEXO C:** Instrumentos de evaluación

### **Cuestionario gestión por resultados**

Esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado con fines de investigación.

**Instrucción:** Marque con un aspa (X) la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas

0.Nunca.    1. Casi Nunca    2. A veces    3. Casi siempre    1. Siempre

	<b>ÍTEMS</b>	N	CN	AV	CS	S
	<b>Dimensión 1: Planeamiento estratégico</b>	0	1	2	3	4
1	La institución da a conocer su misión institucional a los directores de su jurisdicción.					
2	La misión de la institución lo motiva a sentirse comprometido con las labores encomendadas.					
3	Considera usted que la misión de la institución precisa con claridad el rol de la institución.					
4	La institución comparte la visión institucional con los directores de su jurisdicción.					
5	Considera usted que la visión influye en su desempeño laboral.					
6	Considera usted que la visión de la institución motiva a los directores de su jurisdicción.					
7	Participa en la elaboración de planes y programas de la Institución.					
8	Se evalúa las oportunidades y amenazas del contexto.					
9	Participa en la ejecución de planes operativos en la institución.					
10	Se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos en la institución.					
	<b>Dimensión 2: Presupuesto por resultados</b>					
11	La institución cuenta con el presupuesto necesario para el desarrollo de sus actividades.					

12	Es suficiente el presupuesto que recibe la institución.					
13	La institución propone otras fuentes para el financiamiento de actividades.					
14	La institución brinda incentivos por el cumplimiento de resultados obtenidos.					
15	Considera que los incentivos deben incluir financiamiento de sus tareas.					
16	El directivo brinda incentivos motivacionales para mejorar el rendimiento laboral.					
	<b>Dimensión 3: Gestión de programas y proyectos</b>					
17	Considera que la administración de la institución facilita el desarrollo de actividades.					
18	Considera que el área de gestión institucional gestiona adecuadamente los programas de la institución.					
19	Los programas de capacitación son apropiados y promueven un mejor desempeño directivo.					
20	Los proyectos gestionados por la institución ayudan en el cumplimiento de sus metas.					
21	Emplea proyectos que mejoren el rendimiento de los trabajadores.					
22	Los proyectos son aprobados con celeridad.					
	<b>Dimensión 4: Objetivos estratégicos</b>					
23	Se realiza el seguimiento y reporte de productos y resultados de la ejecución presupuestal, mediante indicadores de desempeño.					
24	El monitoreo se aplica en forma permanente en la gestión de los proyectos.					
25	La evaluación permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.					
26	Se realizan informes en el momento oportuno de las evaluaciones al órgano superior de la institución.					

Fuente: Romero, C. E. (2019)

## Cuestionario competencias gerenciales

Esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado con fines de investigación.

**Instrucción:** Marque con un aspa (X) la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas

0.Nunca. 1. Casi Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 1. Siempre

	ÍTEMS	N	CN	AV	CS	S
	<b>Dimensión 1 Habilidades técnicas</b>	0	1	2	3	4
1	Se promueven habilidades para difundir indicadores de gestión.					
2	Se promueven habilidades para fijar metas.					
3	Se promueven habilidades para una administración efectiva del tiempo.					
4	Se promueven habilidades para planificar un trabajo.					
5	Se promueven habilidades para ejecutar u trabajo.					
6	Se promueven habilidad para definir prioridades.					
7	Se promueven capacidades para la negociación.					
	<b>Dimensión 2: Habilidades humanas</b>					
8	El directivo tiene habilidades para comunicarse en forma oral y escrita.					
9	El directivo tiene habilidades para relacionarse con los demás.					
10	El directivo tiene habilidades por promover el trabajo en equipo.					
11	Se promueven la iniciativa y espíritu emprendedor.					
12	Se promueven habilidades cooperativas con el personal a su cargo.					
13	Se promueven habilidad para tomar decisiones adecuadas.					

14	El directivo tiene habilidad para manejar crisis.					
15	El directivo tiene habilidad para solucionar problemas.					
16	El directivo demuestra empatía al relacionarse.					
17	El directivo tiene habilidades de coaching.					
	<b>Dimensión 3: Habilidades conceptuales</b>					
18	El directivo tiene flexibilidad del pensamiento.					
19	El directivo analiza situaciones desde diversas perspectivas.					
20	El directivo tiene la capacidad de mantener los objetivos de la organización.					
21	El directivo soluciona problemas sin perjudicar a lo integrantes.					
22	El directivo se anticipa a situaciones futuras.					
23	El directivo tiene habilidades para definir indicadores de gestión.					
24	Promueve habilidades para fijar objetivos.					
25	Promueven habilidades para precisar metas.					
26	Los directivos tienen conocimientos en las áreas funcionales para la organización.					
27	El directivo tiene habilidad el análisis y síntesis.					
28	El directivo tiene conocimientos de herramientas e informáticas.					
29	El directivo tiene conocimientos de normas y procedimientos como guías de trabajo.					
30	El directivo tiene conocimientos de otras culturas y costumbres.					

Fuente: Chamorro, J. N. (2019)



## Cuestionario gestión administrativa

Esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado con fines de investigación.

**Instrucción:** Marque con un aspa (X) la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas

0.Nunca. 1. Casi Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre

ÍTEMS		N	CN	AV	CS	S
Dimensión 1: Planeación		0	1	2	3	4
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.					
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada.					
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen.					
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal.					
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos.					
6	Los resultados obtenidos del plan operativo sirven para la toma de decisiones.					
Dimensión 2: Organización						
7	La institución cuenta con un organigrama funcional.					
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar.					
9	El personal de la institución se involucra con la misión institucional.					
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones.					
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos.					
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo con las funciones organizacionales.					
Dimensión 3: Dirección						
13	El liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo.					
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.					
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo.					

16	El directivo comparte los logros con los integrantes de la institución.					
17	Se percibe la motivación en la institución para el logro de las metas.					
18	La institución gestiona la atención de los requerimientos por otras dependencias.					
	<b>Dimensión 4: Control</b>					
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones.					
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos.					
21	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada.					
22	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen.					
23	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos.					
24	Los resultados obtenidos del plan operativo sirven para la toma de decisiones.					

*Fuente:* Chamorro, J. N. (2019)

## **ANEXO D: Validez y confiabilidad de los instrumentos**

### **Validez y confiabilidad Gestión por resultados**

#### **Validez de constructo del instrumento Gestión por resultados**

---

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,822
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1688,498
	gl	325
	Sig.	,000

---

En cuanto a la variable gestión por resultados, fue validada en su constructo mediante el análisis factorial exploratorio. En la tabla, el KMO fue 0.822 posibilita comparar los coeficientes de correlación observados. Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 1688,498; g.l. = 325, Sig. = 0.000) indicó que los ítems se encuentran correlacionados entre sí y son significativos, y por lo tanto el modelo factorial es pertinente. El análisis factorial para medir la gestión por resultados por medio de sus 26 ítems distribuidos en 4 factores o dimensiones, presenta una varianza del 67.589% es decir, que la prueba es ligeramente buena, debido a que explicó la variabilidad de la gestión por resultados en un 67.589% y el restante 34.411% es explicado por otros factores no considerados en la prueba. En cuanto al componente rotado, se obtuvieron valores en cada ítem, mayores a 0.500 en 26 preguntas; por lo tanto, se establece que el instrumento no presenta ambigüedades.

## Comunalidades de la variable gestión por resultados

### Comunalidades Gestión por resultados

	Inicial	Extracción
items1	1,000	,701
items2	1,000	,710
items3	1,000	,637
items4	1,000	,760
items5	1,000	,591
items6	1,000	,717
items7	1,000	,772
items8	1,000	,785
items9	1,000	<b>,822</b>
items10	1,000	,702
items11	1,000	,810
items12	1,000	,789
items13	1,000	,563
items14	1,000	,633
items15	1,000	<b>,399</b>
items16	1,000	,521
items17	1,000	,566
items18	1,000	,683
items19	1,000	,606
items20	1,000	,532
items21	1,000	,733
items22	1,000	,679
items23	1,000	,549
items24	1,000	,729
items25	1,000	,815
items26	1,000	,771

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El estadístico es capaz de reproducir el modelo factorial de un ítem, que tiene como finalidad explicar la variabilidad de los ítems. Así, el ítem 15 explica la menor variabilidad que corresponde al 39.9% de la variabilidad. Asimismo, el mas alto corresponde al ítem 9 que explica el 82.2% de la variabilidad.

## Varianza total explicada de la variable gestión por resultados

### Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,430	28,578	28,578	7,430	28,578	28,578	4,388	16,875	16,875
2	2,718	10,454	39,032	2,718	10,454	39,032	3,340	12,845	29,720
3	2,569	9,882	48,914	2,569	9,882	48,914	2,844	10,940	40,661
4	1,980	7,616	56,529	1,980	7,616	56,529	2,842	10,931	51,592
5	1,578	6,068	62,598	1,578	6,068	62,598	2,360	9,078	60,670
6	1,298	4,991	67,589	1,298	4,991	67,589	1,799	6,919	67,589
7	,929	3,574	71,163						
8	,853	3,280	74,443						
9	,816	3,137	77,580						
10	,634	2,440	80,020						
11	,606	2,331	82,351						
12	,596	2,292	84,644						
13	,545	2,095	86,738						
14	,450	1,731	88,469						
15	,440	1,693	90,162						
16	,377	1,448	91,610						
17	,343	1,321	92,931						
18	,308	1,186	94,118						
19	,284	1,094	95,211						
20	,253	,974	96,185						
21	,210	,808	96,994						
22	,199	,765	97,759						
23	,175	,673	98,432						
24	,155	,598	99,030						
25	,132	,507	99,537						
26	,120	,463	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los factores logran explicar el 67.59% de la variabilidad del constructo gestión por resultados.

### Matriz de componentes rotados de la variable gestión por resultados

**Matriz de componente rotado**

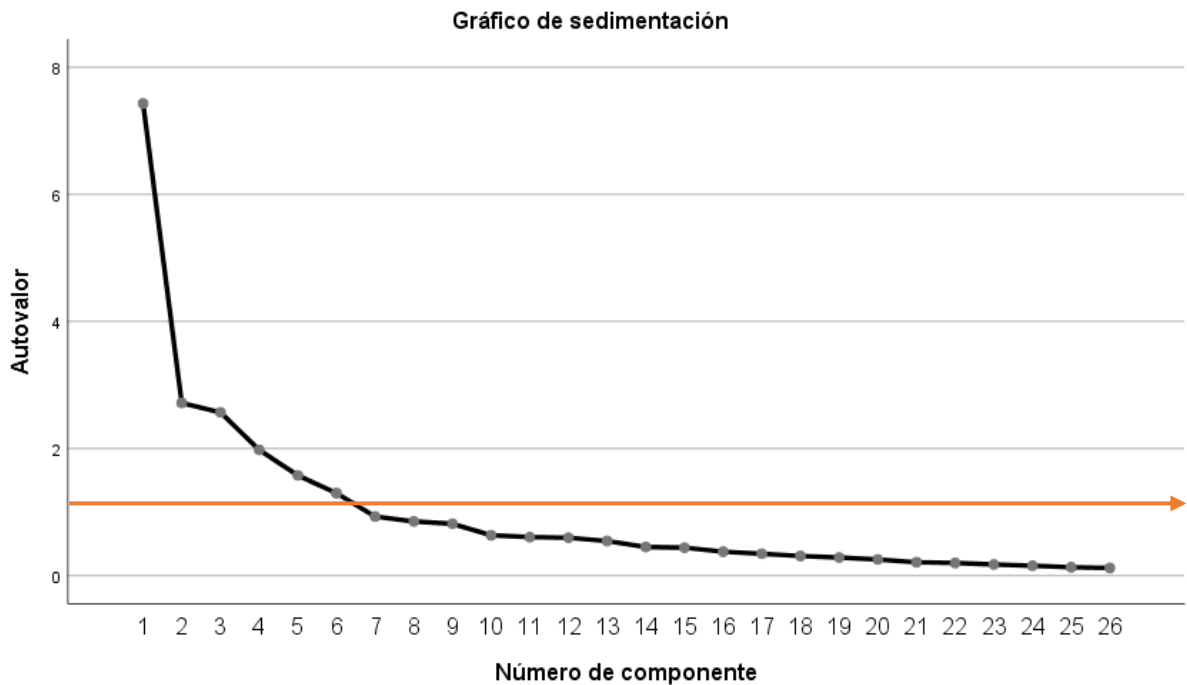
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
1	,874	-,037	,108	,181	,077	,075
2	,861	,029	-,016	,128	,089	,072
3	,857	,037	,155	,147	,012	,049
4	,755	,300	,192	,060	,097	,003
5	,716	,186	,282	,061	,217	-,152
6	,666	,358	,216	,112	-,002	,078
7	,102	,856	,022	,027	,076	,097
8	,093	,825	,046	,042	,133	,071
9	,111	,825	-,046	,035	-,002	,070
10	,472	,596	-,008	,110	,010	-,029
11	,022	,555	,268	,554	,199	-,076
12	,169	-,138	,840	,221	,114	-,020
13	,189	-,094	,836	,122	-,108	,043
14	,258	,178	,767	,182	,077	,063
15	,053	,244	,588	,199	,051	,314
16	,136	,040	,161	,749	-,142	,235
17	,039	,081	,229	,718	-,007	,171
18	,164	,074	,120	,652	,234	-,073
19	,351	-,140	-,006	,611	,204	-,090
20	,144	,333	,304	,574	,351	,034
21	,049	,124	,081	,076	,755	,183
22	,057	-,067	,004	,097	,739	-,019
23	,169	,038	,119	,231	,649	,051
24	,037	,147	-,085	-,057	,591	,125
25	,004	,026	,077	,041	,244	,861
26	,075	,133	,108	,113	,091	,856

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Las cargas factoriales 1; 2; 3; 4; 5; 6; corresponden al factor 1; además, las cargas factoriales 7; 8; 9; 10 y 11 corresponden al factor 2; las cargas factoriales 12; 13;14 y 15 corresponden al factor 3; las cargas factoriales 16;17;18;19 y 20 corresponden al factor 4, las cargas factoriales 21;22;23 y 24 corresponden al factor 6 y finalmente las cargas factoriales 25 y 26 corresponden al factor 6.



### Confiabilidad de la variable gestión por resultados

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	26

La confiabilidad del instrumento gestión por resultados corresponde a un alfa=0.878; que indica una alta confiabilidad del instrumento.

## Validez y confiabilidad Competencias gerenciales

### Validez de constructo del instrumento Competencias gerenciales

---

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,930
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4066,603
	gl	435
	Sig.	,000

---

En cuanto a la variable competencias gerenciales, fue validada en su constructo mediante el análisis factorial exploratorio. En la tabla, el KMO fue 0.930 posibilita comparar los coeficientes de correlación observados. Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 4066,603; g.l. = 435, Sig. = 0.000) indicó que los ítems se encuentran correlacionados entre sí y son significativos, y por lo tanto el modelo factorial es pertinente. El análisis factorial para medir las competencias gerenciales por medio de sus 30 ítems distribuidos en 3 factores o dimensiones, presenta una varianza del 74.556% es decir que la prueba es ligeramente buena, debido a que explicó la variabilidad de la gestión por resultados en un 74.556% y el restante 25.444% es explicado por otros factores no considerados en la prueba. En cuanto al componente rotado, se obtuvieron valores en cada ítem, mayores a 0.500 en 30 preguntas; por lo tanto, se establece que el instrumento no presenta ambigüedades.



## Comunalidades de la variable competencias gerenciales

### Comunalidades Competencias gerenciales

	Inicial	Extracción
cg1	1,000	,707
cg2	1,000	,736
cg3	1,000	,859
cg4	1,000	,861
cg5	1,000	,885
cg6	1,000	,840
cg7	1,000	,779
cg8	1,000	,713
cg9	1,000	,798
cg10	1,000	,783
cg11	1,000	,730
cg12	1,000	,757
cg13	1,000	,806
cg14	1,000	,742
cg15	1,000	,711
cg16	1,000	,786
cg17	1,000	,535
cg18	1,000	,701
cg19	1,000	,690
cg20	1,000	,640
cg21	1,000	,669
cg22	1,000	,749
cg23	1,000	,776
cg24	1,000	,809
cg25	1,000	,812
cg26	1,000	,717
cg27	1,000	,776
cg28	1,000	,663
cg29	1,000	,694
cg30	1,000	,646

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El estadístico es capaz de reproducir el modelo factorial de un ítem, que tiene como finalidad explicar la variabilidad de los ítems. Así, el ítem 17 explica la menor

variabilidad que corresponde al 53.5% de la variabilidad. Asimismo, el más alto corresponde al ítem 5 que explica el 88.5% de la variabilidad.

### Varianza total explicada de la variable competencias gerenciales

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	16,688	55,625	55,625	16,688	55,625	55,625	8,530	28,432	28,432
2	3,353	11,176	66,801	3,353	11,176	66,801	7,445	24,817	53,249
3	2,326	7,755	74,556	2,326	7,755	74,556	6,392	21,307	74,556
4	,817	2,723	77,280						
5	,732	2,441	79,721						
6	,617	2,058	81,779						
7	,591	1,971	83,750						
8	,500	1,668	85,418						
9	,463	1,543	86,961						
10	,449	1,497	88,458						
11	,381	1,270	89,729						
12	,327	1,090	90,818						
13	,316	1,054	91,872						
14	,282	,939	92,811						
15	,272	,907	93,718						
16	,250	,834	94,553						
17	,209	,698	95,250						
18	,196	,653	95,903						
19	,176	,587	96,490						
20	,160	,532	97,022						
21	,156	,521	97,543						
22	,135	,450	97,993						
23	,109	,363	98,356						
24	,099	,329	98,685						
25	,095	,317	99,002						
26	,084	,279	99,281						
27	,071	,237	99,518						
28	,059	,198	99,717						
29	,054	,179	99,896						
30	,031	,104	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los factores logran explicar el 74.56% de la variabilidad del constructo competencias gerenciales, siendo un porcentaje apropiado.

## Matriz de componentes rotados de la variable competencias gerenciales

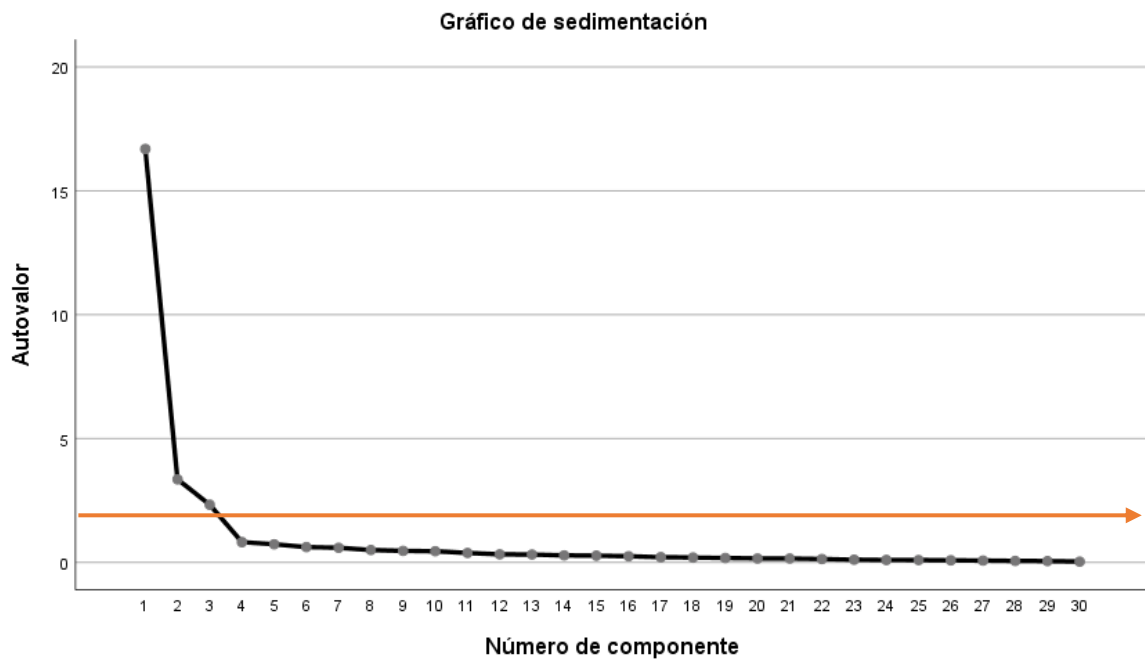
### Matriz de componente rotado

	Componente		
	1	2	3
1	,819	,301	,119
2	,783	,198	,106
3	,779	,153	,294
4	,768	,297	,367
5	,767	,177	,159
6	,762	,377	,162
7	,750	,244	,392
8	,748	,306	,200
9	,734	,246	,458
10	,682	,356	,218
11	,648	,485	,119
12	,638	,483	,247
13	,602	,552	,154
14	,068	,843	,288
15	,218	,833	,211
16	,277	,825	,163
17	,375	,762	,145
18	,244	,762	,271
19	,340	,759	,139
20	,422	,716	,338
21	,423	,709	,276
22	,484	,668	,223
23	,458	,559	,112
24	,205	,243	,886
25	,212	,182	,884
26	,126	,304	,868
27	,234	,235	,855
28	,244	,203	,823
29	,220	,167	,812
30	,234	,116	,799

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

Las cargas factoriales del 1 al 13 corresponden al factor 1; las cargas factoriales del 14 al 23 corresponden al factor 2; y finalmente las cargas factoriales del 24 al 30 corresponden al factor 3.



### Confiabilidad de la inconstante competencia gerenciales

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	30

La confiabilidad del instrumento competencias gerenciales corresponde a un  $\alpha=0.964$ ; que indica una alta confiabilidad del instrumento.

## Validez y confiabilidad gestión administrativa

### Validez de constructo del instrumento gestión administrativa

---

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,885
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2195,493
	gl	276
	Sig.	,000

---

En cuanto a la variable gestión administrativa, fue validada en su constructo mediante el análisis factorial exploratorio. En la tabla, el KMO fue 0.885 posibilita comparar los coeficientes de correlación observados. Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 2195;493 g.l. = 276, Sig. = 0.000) indicó que los ítems se encuentran correlacionados entre sí y son significativos, y por lo tanto el modelo factorial es pertinente. El análisis factorial para medir la gestión administrativa por medio de sus 24 ítems distribuidos en 4 factores o dimensiones, presenta una varianza del 72.371%, es decir que la prueba es ligeramente buena, debido a que explicó la variabilidad de la gestión administrativa en un 72.371% y el restante 27.629% es explicado por otros factores no considerados en la prueba. En cuanto al componente rotado, se obtuvieron valores en cada ítem, mayores a 0.500 en sus 23 preguntas; y en el ítem 22 se encontró un valor por debajo del 0.500 por lo tanto, se establece que el instrumento no presenta ambigüedades.

## Comunalidades de la variable gestión administrativa

### Comunalidades Gestión administrativa

	Inicial	Extracción
GA01	1,000	,724
GA02	1,000	,736
GA03	1,000	,791
GA04	1,000	,734
GA05	1,000	,751
GA06	1,000	,802
GA07	1,000	,805
GA08	1,000	,632
GA09	1,000	,593
GA.10	1,000	,546
GA.11	1,000	,710
GA.12	1,000	,727
GA.13	1,000	,766
GA.14	1,000	,680
GA.15	1,000	,863
GA.16	1,000	,864
GA.17	1,000	,824
GA.18	1,000	,545
GA.19	1,000	,623
GA.20	1,000	,742
GA.21	1,000	,746
GA.22	1,000	,702
GA.23	1,000	,720
GA.24	1,000	,744

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El estadístico es capaz de reproducir el modelo factorial de un ítem, que tiene como finalidad explicar la variabilidad de los ítems. Así, el ítem 18 explica la menor variabilidad que corresponde al 54.5% de la variabilidad. Asimismo, el más alto corresponde al ítem 16 que explica el 86.4% de la variabilidad.

## Varianza total explicada de la variable gestión administrativa

### Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10,582	44,091	44,091	10,582	44,091	44,091	4,704	19,600	19,600
2	2,419	10,079	54,171	2,419	10,079	54,171	4,685	19,523	39,123
3	1,873	7,805	61,976	1,873	7,805	61,976	3,839	15,998	55,121
4	1,472	6,133	68,109	1,472	6,133	68,109	2,477	10,319	65,440
5	1,023	4,262	72,371	1,023	4,262	72,371	1,663	6,931	72,371
6	,836	3,484	75,855						
7	,711	2,961	78,816						
8	,610	2,543	81,359						
9	,590	2,458	83,817						
10	,524	2,185	86,002						
11	,472	1,965	87,967						
12	,436	1,818	89,785						
13	,393	1,637	91,421						
14	,343	1,430	92,851						
15	,268	1,118	93,969						
16	,256	1,067	95,036						
17	,222	,927	95,963						
18	,214	,892	96,855						
19	,191	,794	97,649						
20	,152	,632	98,281						
21	,142	,592	98,873						
22	,123	,511	99,385						
23	,096	,399	99,783						
24	,052	,217	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los factores logran explicar el 72,37% de la variabilidad del constructo competencias gerenciales, siendo un porcentaje apropiado.

## Matriz de componentes rotados de la variable gestión administrativa

### Matriz de componente rotado

	Componente				
	1	2	3	4	5
1	,768	,319	,221	,058	,018
2	,767	,254	,138	,197	,100
3	,763	,215	,173	,210	,200
4	,707	,199	,245	,040	,151
5	,698	,317	,069	,390	,037
6	,656	,349	,077	,372	,075
7	,248	,831	,084	,173	,053
8	,174	,818	,091	,126	,163
9	,214	,802	,234	-,100	,221
10	,095	,798	,182	,178	,152
11	,333	,762	,129	,164	,022
12	,308	,753	,159	,136	-,136
13	,034	,203	,826	,192	,070
14	,374	,191	,803	-,040	,198
15	,386	,200	,791	,044	,218
16	,474	,119	,730	,119	,197
17	-,183	,255	,693	,317	,029
18	,431	-,075	,540	,247	-,027
19	,181	,091	,116	,761	,305
20	,243	,175	,222	,755	,024
21	,369	,188	,155	,509	,371
22	,387	,332	,313	,433	-,021
23	,081	,117	,149	,117	,866
24	,239	,147	,251	,375	,592

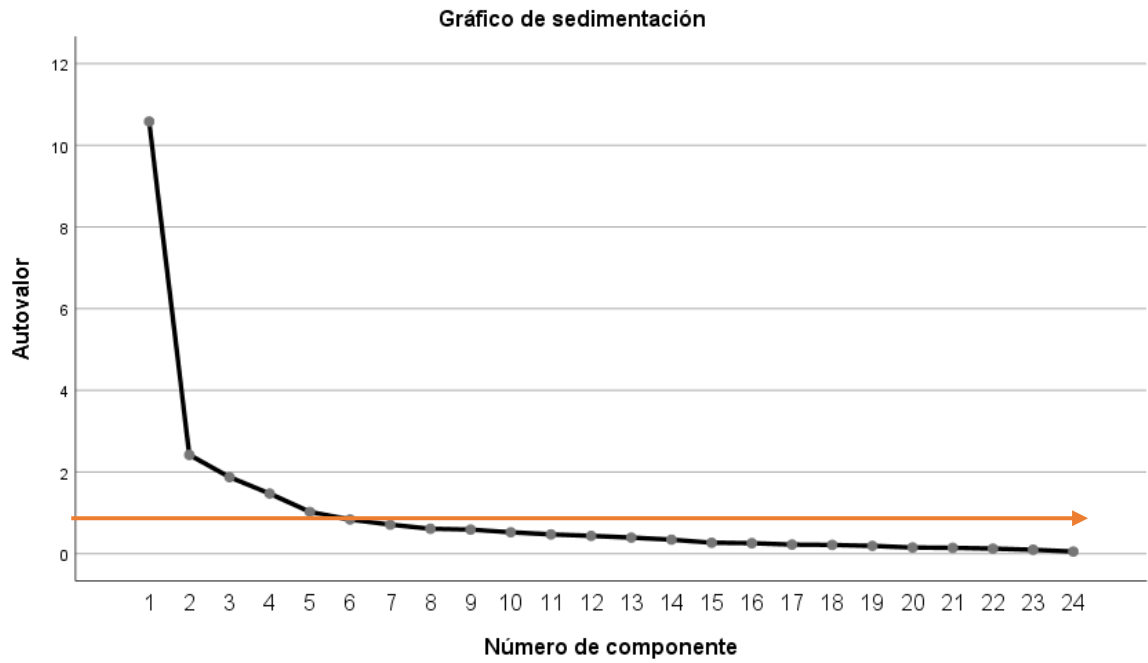
Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Las cargas factoriales del 1 al 6 corresponden al factor 1; las cargas factoriales del 7 al 12 corresponden al factor 2; las cargas factoriales del 13 al 18 corresponden al factor 3, las cargas factoriales del 19 al 21 corresponden al factor 4 y finalmente, las cargas factoriales del 23 y 24 corresponden al factor 4. La carga factorial 22 está por debajo del 0.500.





### **Confiabilidad de la inconstante gestión administrativa**

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	25

La confiabilidad del instrumento competencias gerenciales corresponde a un alfa=0.937; que indica una alta confiabilidad del instrumento.