



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Torres Ríos, Gloria Esperanza (Orcid: 0000-0002-7245-3805)

ASESORA:

Dra. Lujan Johnson, Gladys Lola (orcid.org/0000-0002-4727-6931)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

LÍNEA DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

PIURA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi Dios, que me ha ayudado en todo momento para seguir adelante.
A mi hija, que ha sido el motor para seguir superándome y ser una mejor profesional.

Agradecimiento

A Dios, mi Padre celestial, que me ha dado la fortaleza y la sabiduría para alcanzar mis metas.

A la Universidad César Vallejo que me ha permitido avanzar en esta nueva etapa profesional.

A todos los docentes y especialmente a la Dra. Gladys Luján, que me ha guiado con sus orientaciones para lograr alcanzar la meta propuesta.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA.....	22
3.1 Tipo y diseño de la investigación	22
3.2 Variables y operacionalización	22
3.3 Población y unidad de análisis	25
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.5 Procedimientos	27
3.6 Método de análisis de datos	27
3.7 Aspectos éticos	28
IV RESULTADOS	29
V DISCUSIÓN	44
VI CONCLUSIONES	51
VII RECOMENDACIONES	52
VIII PROPUESTA	53
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de frecuencias de Competencias gerenciales.....	29
Tabla 2: Distribución de frecuencias de Aprendizaje Organizacional.....	33
Tabla 3: Prueba de bondad de ajuste de un modelo global	35
Tabla 4: Prueba de bondad de ajuste adecuada de los datos	35
Tabla 5: Prueba de ajuste de un modelo global.....	36
Tabla 6: Prueba de bondad de ajuste.....	36
Tabla 7: Prueba de bondad de ajuste de un modelo global.....	37
Tabla 8: Prueba de bondad de ajuste adecuado a los datos.....	37
Tabla 9: Porcentaje de explicación de competencias gerenciales sobre el AO.....	38
Tabla 10: Estimación de parámetros del modelo	38
Tabla 11: Modelo global regresor.....	39
Tabla 12: Prueba de bondad de ajuste.....	40
Tabla 13: Existencia de modelo global	40
Tabla 14: Prueba de bondad de ajuste.....	41
Tabla 15: Existencia de modelo global.....	41
Tabla 16: Prueba de bondad de ajustes	42
Tabla 17: Existencia de un modelo global	42
Tabla 18: Prueba de bondad de ajustes	43

Resumen

Este trabajo investigativo tuvo el propósito de diseñar un modelo de competencias gerenciales que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022; el tipo de investigación fue básica, de carácter proyectiva, diseño no experimental, descriptiva, explicativa, predictiva y prospectiva; empleando el análisis de regresión logística ordinal, se configuró un modelo funcional teórico para la formulación de la propuesta; participaron 225 docentes entre autoridades, miembros del consejo ejecutivo y junta académica, se administró una encuesta, con escala ordinal. En resultados la Variable de Competencias gerenciales obtuvo un 76% y la variable de Aprendizaje organizacional un 60% de nivel de insatisfacción. Con un valor R pseudo de 83% se explicó la influencia de las competencias gerenciales sobre el Aprendizaje organizacional. El modelo se obtuvo con valores $\chi^2 = 294.250$ ($p = ,191 > ,05$) y $\chi^2 = 146.307$ ($p = 1.000 > ,05$). Aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos = **Bajo** = -6.902–5.365 Motivación al personal y enfoque a objetivos + 1.738 Articulación del Proyecto educativo Institucional +20.898 Fomenta el cambio colectivo – 33.409 Trasmisión de ideas innovadoras. Se propuso un plan de capacitación.

Palabras claves: Competencias Profesionales, Gestión Educacional, Aprendizaje, Organización.

Abstract

This investigative work had the purpose of designing a model of managerial competencies that promotes organizational learning in the state educational units of a Circuit of the Santo Domingo de los Colorados canton, 2022; the type of research was basic, projective, non-experimental design, descriptive, explanatory, predictive and prospective; Using the ordinal logistic regression analysis, a theoretical functional model was configured for the formulation of the proposal; 225 teachers participated among authorities, members of the executive council and academic board, a survey was administered, with an ordinal scale. In results, the Management Competencies Variable obtained 76% and the Organizational Learning variable obtained a 60% level of dissatisfaction. With a pseudo R value of 83%, the influence of managerial skills on Organizational Learning was explained. The model was obtained with values $\chi^2 = 294.250$ ($p = .191 > .05$) and $\chi^2 = 146.307$ ($p = 1.000 > .05$). Organizational learning in its process management dimension = Low = -6,902–5,365 Staff motivation and focus on objectives + 1,738 Coordination of the Institutional educational project +20,898 Promotes collective change – 33,409 Transmission of innovative ideas. A training plan was proposed.

Keywords: Professional Skills, Educational Management, Learning, Organization.

I. INTRODUCCIÓN

Nuestro planeta siempre está cambiando; por consiguiente, la sociedad y las organizaciones que están inmersas en ella, se transforman debido a acontecimientos que pasan a su alrededor o dentro de las mismas como es el caso de la pandemia ocasionada por el Covid19; lo que ha ocasionado cambios en las políticas públicas en los diferentes países como es el caso de México. (Compañ García, 2020). En diferentes ámbitos las formas de gestión de las autoridades que están liderando también cambian.

El ser Gerente implica lograr mantener una empresa exitosa y para esto, necesita poseer habilidades conceptuales, humanas y técnicas, aplicando competencias dentro de su desempeño laboral, liderando un equipo de trabajo, solucionando los conflictos que se presenten; por consiguiente, el directivo no solamente debe tener un título académico y haber trabajado dentro de función sino más habilidades que le permitan tener un desempeño exitoso. (Blanco,2020) Tiene que incorporar procesos específicos del aprendizaje organizacional. (Lázaro et al.,2020); sin embargo, en la actualidad se sigue observando en los planteles educativos docentes con cargas horarias administrativas, sin experiencia y en algunos de ellos sin conocimiento de su área laboral.

Organismos internacionales como la UNESCO (2005), o la Organización Mundial del Trabajo (2009), hacen mención de lo importante que son las competencias para mejorar el sector educativo y además del campo productivo de la sociedad. Se destaca los aportes del estado con los proyectos que fomentan el desarrollo económico, el empleo y el emprendimiento; los mismos que necesitan de socialización de los resultados. Las competencias gerenciales se establecen por actividad, tamaño y recursos de la organización. (Erazo, 2019)

La educación pública brinda servicios de formación académica a niños, adolescentes, jóvenes y adultos, garantizando un derecho de los ciudadanos. En el Ecuador tiene una estructura bien diseñada, administrada por el Ministerio de Educación, siendo el Ministro, la persona que dirige esta entidad. El territorio está distribuido por zonas; éstas a su vez por distritos y circuitos. (Osorio Calvopiña, 2015). Cada plantel tiene un Rector o Director que es la autoridad principal; por

consiguiente, éste no solo necesita limitarse a tener un título académico o experiencia en la docencia sino que es necesario demostrar competencias gerenciales que contribuyan al aprendizaje organizacional para que se pueda lograr los objetivos institucionales; caso contrario los centros están desordenados, confundándose los roles, tomándose decisiones inadecuadas provocando el descontento de docentes, estudiantes y padres de familia; éstos y otros aspectos negativos se producen por la falta de desarrollo, práctica de esas habilidades y no logran ser organizaciones que aprenden.

El problema se refleja en la falta de formación y capacitación de las autoridades de los planteles educativos; lo cual, hace deficiente su gestión y no se fomenta organizaciones que aprenden. En Perú quienes dirigen algunas escuelas, asumiendo funciones directivas son personas, cuya formación es en docencia con títulos de tercer nivel, muy pocos con estudios sobre gestión y gerencia educativa. (Nuñez Rojas et al., 2017)

En Ecuador, a los funcionarios públicos, se los denomina servidores, su labor es la atención, el servicio y orientar a la solución de los requerimientos de la ciudadanía dentro del campo que se desenvuelven y deben demostrar un desempeño eficiente. (Vaca, 2017); pero esto no siempre es así; se puede determinar que en el campo educativo las autoridades de los planteles en su mayoría son docentes encargados, muy pocos son titulares que ingresan por concurso de méritos y que tengan preparación en los aspectos administrativo y académico y este fenómeno también se observa en Santo Domingo de los Tsáchilas; la falta de desarrollo de competencias para desempeñar su rol de servidores preparados y comprometidos con su labor educativa.

Actualmente, en el cantón Santo Domingo, específicamente del Distrito y circuito donde se aplicó el estudio, los funcionarios públicos que están liderando la mayoría de Instituciones educativas no son titulares, solo están encargados en los diferentes puestos; es decir, son docentes que han asumido funciones administrativas, existen casos hasta sin experiencia, ni formación en esa área; algunos de ellos son manipulados por compañeros, que lo hacen por conveniencia personal; otros se han convertido en jefes, que sólo se limitan a ordenar y delegar funciones, sin la previa guía del trabajo que van a desarrollar; unos carecen de liderazgo y no tienen

la capacidad de tomar decisiones adecuadas en beneficio de la Comunidad Educativa; llevando todo esto al descontento y a fomentar un clima laboral tenso y poco agradable. Es importante que todas y todos los rectores de los planteles educativos públicos posean competencias gerenciales contribuyendo al aprendizaje organizacional, para cumplir sus funciones y evitar sanciones. (Moreno et al., 2019); brindando un servicio con calidad y calidez.

Al convivir en un mundo competitivo, es relevante la modernización del Plantele educativo. (Alzate Ortiz et al., 2019). Cabe indicar que es necesario que los servidores públicos que están como autoridades en las unidades educativas públicas deben tener competencias gerenciales. (Rodríguez et al., 2021). Se necesita una transformación educativa como es el desarrollo de organizaciones que aprenden, de al no evidenciarse en estas instituciones una adecuada gestión en los diferentes ámbitos: estratégico, procesos, conocimiento, recursos humanos, tecnológico e innovación; lastimosamente algunas autoridades no actúan con responsabilidad y compromiso ético en sus funciones, demuestran mediocridad y se estanca la labor académica-administrativa dando lugar que estos centros brinden una mala calidad de la educación, provocando constantes denuncias de los actores de la comunidad, falta de colaboración, el incumplimiento de roles, clima laboral tenso, deficiente rendimiento, enmarcándose en la misma rutina, no dando lugar a la innovación.

Se establecen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo estaría diseñado un modelo en competencias gerenciales que permitan fomentar al aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de Circuito ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?, ¿Cuál es el diagnóstico sobre las competencias gerenciales que poseen los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito, que permitan detectar características propias a ser atendida, en la configuración de la propuesta, al 2022?, ¿Qué características propias de organizaciones que aprenden adoptan las unidades educativas estatales, que permitan detectar situaciones no atendidas para la respectiva propuesta, al 2022?, ¿En qué medida se explica la influencia de las competencias gerenciales en las unidades educativas estatales como organizaciones que aprenden?, ¿Cómo estaría planteado un modelo funcional teórico con

competencias gerenciales que permita explicar la configuración de una propuesta que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito, del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?, ¿Cómo estaría configurado un modelo basado en competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?.

Se establece como justificación teórica. Las competencias gerenciales son esenciales porque genera un mejoramiento en el aprendizaje organizacional de los planteles educativos (Alzate Ortiz et al., 2019); (Murillo et al.2021); (Cadena, 2017); la autoridad debe involucrarse en su quehacer educativo, preparado con competencias para tener un desempeño eficaz (Mukti, 2021).

En la justificación práctica se determina con la propuesta como es un plan de capacitación, que mejorará el rendimiento de la planta directiva como docente y por consiguiente la satisfacción de la comunidad educativa, mientras que la justificación metodológica, se adaptó los ítems de los dos instrumentos para recolectar información sobre los rectores aplicados a los docentes del Consejo ejecutivo y Junta Académica, con el propósito de determinar las competencias gerenciales y el aprendizaje organizacional de los planteles educativos. Además, por medio de diferentes procedimientos y procesos se diseñó una propuesta con el fin de mejorar el desempeño de los directivos y la planta docente en su labor.

Esta investigación en general beneficiará a la comunidad de los planteles educativos estatales; ya que cubrirá una necesidad institucional, logrando la modernización con el desarrollo y aplicación de las competencias gerenciales de los directivos fomentando el aprendizaje organizacional, generando una mejor calidad de la educación con organizaciones que aprenden; además, aporta a la responsabilidad social universitaria específicamente a la línea de desarrollo económico, empleo y emprendimiento porque se evidenciará un mejor rendimiento y productividad en los actores de la comunidad; contribuyendo a los objetivos de desarrollo sostenible, promoviendo el trabajo decente y crecimiento económico. (UCV, 2020)

Como objetivo general de investigación es el diseñar un modelo de competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022. Dentro de los objetivos específicos se propone: O1: Describir las competencias gerenciales de los rectores de las unidades educativas de un circuito que permita determinar características propias para ser consideradas en la propuesta, al 2022, O2: Describir las características propias de organizaciones que aprenden que adoptan las unidades educativas estatales de un circuito, que permitan detectar situaciones no atendidas para la incorporarse en la propuesta, al 2022.

Además, indica el O3: Explicar en qué medida las competencias gerenciales influyen en el aprendizaje organizacional, en las unidades educativas de un circuito, al 2022, O4: Plantear un modelo funcional teórico con competencias gerenciales que permita explicar la configuración de una propuesta que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022, O5. Configurar un modelo de competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022

Se ha establecido como hipótesis general: El establecimiento de un modelo funcional teórico con competencias gerenciales permita explicar la configuración de una propuesta que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito, del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Para la exposición de antecedentes se realizó una compilación exhaustiva de información sobre el tema de investigación específicamente registrado en repositorios académicos y bases de datos fue producto de una búsqueda exhaustiva de información publicada en bases de datos bibliográficos SCOPUS, EBSCO y Gale's Academic OneFile, repositorio institucional de la Universidad César Vallejo, entre otros.

A nivel Internacional, el estudio de Núñez Rojas et al., (2017) tuvo el propósito de la realización y evaluación de un perfil por competencias gerenciales de directivos de planteles de educación básica, con el fin de mejorar basándose en la normativa a nivel internacional y de calidad. Fue de tipo aplicada y descriptiva. Se aplicó el instrumento de la encuesta a 340 profesionales, a autoridades y docentes de instituciones del campo y la ciudad de 3 regiones del país. Los resultados demostraron que las competencias gerenciales, varían de acuerdo al entorno social y educativo.

La investigación de Morales, (2021) tuvo el objetivo de establecer las competencias gerenciales y profesionales necesarias en la gestión de universidades en tiempos de COVID-19; tuvo un enfoque descriptivo, con diseño documental de tipo formativa. Se consideró artículos de la web, 38 escritos, cuyos resultados demostraron la necesidad de gerentes que posean competencias como la comunicación, empatía, motivación, adaptabilidad, creatividad, innovación y habilidades tecnológicas y digitales. Se indicó que los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional vinculándolos con las dimensiones de las competencias gerenciales, el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, dominio profesional.

La investigación de Rojas-Rodríguez, (2020) tiene por objetivo demostrar un modelo de Aprendizaje organizacional que unifica al aspecto conductual, cognitiva y social utilizando procedimientos de adquisición, generación y distribución del conocimiento para los que integran la organización. La metodología se enfatiza el modelamiento de sistemas, con un enfoque sistémico, se usó la revisión sistemática de la literatura de 38 artículos académicos, el planteo de las referencias causales con las variables del aprendizaje y organización; como resultados se establece la

incorporación de tres perspectivas teóricas sobre el aprendizaje organizacional; para los profesionales en el análisis en las organizaciones.

El estudio de Lázaro et al., (2020) tiene como propósito realizar una revisión de literatura en referencia al Aprendizaje Organizacional (AO). La metodología utilizada es el análisis sistemático de 46 publicaciones en revistas especializadas e indexadas de la base de datos de Scopus; cuyos resultados indican que el conocimiento se establece como un recurso activo, que depende de cómo se aplique y adquiera, las formas son diversas; que es posible desarrollo teóricos y empíricos; como conclusiones se puede destacar que el aprendizaje organizacional se establece como una herramienta eficiente que se basa en el conocimiento, desde un enfoque de la planificación del aprendizaje para las organizaciones, considerando como un acto voluntario, con compromiso, mediante una aprendizaje social; además, establece que es importante que las organizaciones sean adaptables, a la información y tecnologías actuales.

En las teorías relacionadas con el tema, se hizo referencia de acuerdo a las variables que intervienen en el estudio, siendo estas las competencias gerenciales y el aprendizaje organizacional.

Es importante destacar que la satisfacción de la comunidad educativa es un elemento importante porque genera mejor rendimiento, esto es un reto de las autoridades; además, el propiciar buena interacción internamente genera un buen clima laboral y el crecimiento con eficacia y eficiencia. La información y el conocimiento apertura la comunicación de los directivos con los colaboradores promueve un beneficio mutuo. Ser líder es fundamental afrontar los conflictos y su resolución. Abraham Maslow (Teorías humanistas de autorrealización) destaca la motivación como elemento esencial. (Cadena, 2017)

Haciendo referencia al desarrollo económico, empleo y emprendimiento, vinculados con el trabajo decente y crecimiento económico, enmarcados en este estudio como líneas de RSU y ODS, el Estado debe fomentar que las personas tengan acceso a la educación, este beneficio público logra objetivos políticos y económicos; ya que un ciudadano bien formado en una organización que aprende estará preparado para la sociedad; por consiguiente, ésta es una inversión que determina el

desarrollo económico (Bravo, 2019); en este mundo educativo se vincula directamente con el trabajo y por consiguiente, con el crecimiento económico (García, 2021); para el trabajo decente genera igualdades para todos y se puede realizar una medición proponiendo dimensiones. (Agudelo et al. 2021)

Una población que considera al conocimiento como una herramienta fundamental para su crecimiento de ahí saldrá un individuo con la capacidad de aprender y enseñar y estar en constante motivación, abierta al cambio, fomentando la innovación organizacional; concordando con (Gutiérrez, 2010) que indica que los conocimientos humanísticos son complementos para los conocimientos científicos, llevando al ser humano al análisis integral; confirmando Schroeder et al., (2019) que manifiesta que los individuos son capaces de adquirir conocimientos significativos. (Angulo, 2017)

En lo que respecta a la teoría del Aprendizaje organizacional se menciona que las organizaciones aprenden gradualmente; es decir, sus miembros son formados en el nuevo conocimiento y éstos cambian las estructuras; se plantean tres tipos de aprendizaje: por ajuste, renovación y cambio completo. (Askvik, 1999).

Dentro del marco conceptual se citará primero la variable dependiente, es decir, el Aprendizaje Organizacional (AO) definiéndose como la mejora de los conocimientos significativos transferidos en el convivir de la institución. El aprendizaje se da en la incorporación y trasmisión de conocimientos y el cambio para mejorar el desempeño laboral. Además, pretende el incremento de la eficiencia, aplicando la flexibilidad en los procesos de la organización, optimizando estrategias para la retribución de recursos. (Rojas Rodríguez, 2020). Es como el cambio del ser humano y a esto están unidos varios factores para que determinen el aprendizaje en la organización (Echeverría et al., 2020); éste permite poseer ventajas competitivas, ya que es un fenómeno complejo (Camio et al., 2020), se establece el aprendizaje de organizaciones basados en procesos (Izquierdo, 2020); es bastante usado por el impacto de los resultados: establecen que el aprendizaje organizacional se relaciona directamente con el buen desempeño y la innovación; ya que tiene un impacto positivo (Cassol et al, 2021).

Es importante conocer los procesos para mejorar el aprendizaje organizacional; para esto, realiza un estudio de cómo influye éste en la calidad de la educación que brinda un establecimiento educativo, mediante modelos de ecuaciones estructurales, estableciendo que la calidad educativa está relacionada estrechamente con el AO (García, 2020); la gestión del conocimiento se relaciona con el cambio de los principios donde hay una transición de la información que tiene, transmitiéndola para el beneficio de los demás; por consiguiente, se puede definir el cambio de la información y el capital intelectual en algo permanente (saber) considerando la variedad de pensamientos, receptando criterios y experiencias. (Fernández, 2011).

El Aprendizaje Organizacional es ser capaz de desarrollar nuevo conocimiento de la información creada, organizada y procesada; transformándose en una cultura generadora de alcanzar nuevas competencias que mejorarán los procesos, en este caso a nivel educativo (Angulo, 2017); éste se manifiesta mediante la apertura de: Entidad común (base con propósitos, identidad cultural, identidad de género, lenguaje, moral, diseño del lugar de trabajo), resolución de conflictos (crear aprendizajes, llegar a consensos, convivencia armónica), crear equipos (Trabajo en conjunto), Apertura a la información (transparentar la información), Aumento de las capacidades (desarrollo profesional), comunicación (información activa), Inducción y enculturación (asumir progresivamente una cultura organizacional) (Fassio et al., 2017)

Haciendo referencia a las dimensiones con los indicadores; las organizaciones gestionan el aprendizaje con el propósito asumir los retos y transformaciones que ocurren en el medio y desplegar varios aspectos estructurales, estratégicos, humanos y gerenciales; la gestión origina el aprendizaje organizacional con el objetivo de obtener ventajas competitivas. (Rojas Rodríguez, 2020)

La Gestión estratégica se constituye una técnica gerencial que hace referencia a las estrategias de los directivos en el campo tecnológico, académico y administrativo aplicadas para la cubrir una necesidad o resolver un problema para tomar las mejores decisiones; las estrategias en la enseñanza se conceptualizan como procedimientos y optimización de recursos lo que alcanzaría un proceso de aprendizaje activo, participativo y de cooperación vivencial; para esto es necesario propiciar espacios adecuados (Vázquez et al. 2021); considerando la calidad,

resalta la capacitación y desarrollo del rendimiento, específicamente del personal docente en la información y la comunicación, la infraestructura y el avance de la tecnología. (Castellanos et al. 2020)

El Mejoramiento del rendimiento en el compromiso organizacional docente se demuestra en la eficiencia de los procesos educativos; motivándose permanentemente, manifestando dedicación a su función de formadores, cumpliendo objetivos, preocupación por los alumnos, concienciación de su responsabilidad en el cumplimiento de su rol; es decir, las Instituciones educativas donde existe una gestión con un liderazgo distributivo, los docentes demuestran un desarrollo y una valoración eficiente de su labor (Araya et al. 2019); las personas usan sus destrezas, habilidades y demás capacidades para la solución de problemas, procurando un buen vivir cada vez mejor; por consiguiente, se determina la sustentabilidad de las organizaciones, mediante alto desempeño, en lo tecnológico, gestión del conocimiento, productividad y competitividad, que son necesarios estratégicamente para crecimiento de la institución (Alarcón et al., 2019).

La competitividad es la que vincula la gestión estratégica con el desarrollo competitivo formulando e implementando estrategias para producir ventajas que favorezcan a las organizaciones con el fin de lograr los propósitos corporativos (Suárez et al. 2019). Con respecto a la sostenibilidad es cuando los procesos y su productividad son de forma sostenida, aumentando el aprendizaje y la innovación Ballesteros et al. (2020). La gerencia estratégica genera ventajas competitivas orientadas a la sostenibilidad de los procesos (Ramírez et al. 2020).

La gestión de procesos se define como el grupo de procedimientos de las actividades productivas llevadas a la enseñanza-aprendizaje; esto genera personas con más preparación dentro del campo laboral y la capacidad de aplicar proyectos con un impacto alto (Cruzata et al. 2021) ; la formación de directivos se debe lograr la unión de los procesos estratégicos. (Tamayo et al. 2019). El Cambio de rutina es cuando se pretenden hacer transformaciones en sus procesos; existen bastantes organizaciones que lo quieren hacer; pero, no todas tienen conocimiento de cómo hacerlo; por consiguiente, fracasan porque siguen haciendo de la misma manera sus actividades, resistiéndose al cambio; por lo que, se debe mejorar los procesos

de la gestión de proyectos de una organización; incorporando nuevas prácticas, obteniendo procesos más eficaces (Cuevas et al. 2010); una actitud de cambio favorece las soluciones a los problemas (Domínguez, 2020).

Las Estrategias didácticas son herramientas que favorecen el pensamiento crítico y creativo mientras aprenden, convirtiendo el trabajo de los docentes más eficaz; por consiguiente, es importante que los directivos educativos integren estas estrategias en sus procesos (Rosales, 2007) ; es importante la relación entre la práctica educativa y la investigación para establecer las estrategias didácticas y organizativas con la incorporación de las tecnologías (Marín, 2021); en lo que respecta a La formación de directivos se define como la capacidad de solucionar la problemática del entorno de la entidad pública, generando la excelencia de la organización (Tamayo et al. 2019); (Vallejo & Hernández, 2019).

La Gestión del Conocimiento (GC) es un proceso capaz de transformar las experiencias en aprendizajes que son compartidos a otros miembros de la organización para que los asimilen y lograr los objetivos corporativos; esto se complementa con el saber gerenciar, estableciéndose como la mezcla de conocimientos, competencias, habilidades, destrezas, actitudes, que un directivo debe tener para gestionar de una forma óptima en los entornos organizacionales (Escorcía et al. 2020); ya que la asimilación de la información, genera aprendizaje significativo entre la comunidad educativa y brinda la capacidad de aplicarlo en situaciones de la convivencia diaria (Castellanos et al. 2020);(Moscoso, 2017).

El quehacer educativo debe considerar procesos de Gestión del conocimiento como es el empleo de las Tics como apoyo a sus acciones, porque éste se da a conocer como un modelo del siglo XXI, estableciéndose como mecanismo primordial (Mariño, 2018); La GC fomenta la innovación, mediante la investigación, generando actualización continua de los directivos de la organización; sus dimensiones son: creación, transferencia, almacenamiento - aplicación y uso del conocimiento (Mas et al. 2021). Una organización competente también fomenta el conocimiento en la formación de sus colaboradores (Agudelo et al, 2018).

La creación del conocimiento es el proceso de interacción de forma individual y grupal; por consiguiente, se propiciará oportunidades para la generación de éste

(Mas et al. 2021); en la adquisición del conocimiento, las personas añaden el conocimiento por medio de diferentes medios, asimilando la organización con la incorporación de políticas y procesos que generen desarrollo, aumentando capacidades, poniendo en práctica los siguientes aspectos para la obtención del aprendizaje: por la experiencia, por la búsqueda, por ingreso de nuevos componentes; además, siguiendo los pasos siguientes: Adquisición, distribución, interpretación e integración (Núñez-Rodríguez et al., 2017); la absorción del nuevo conocimiento se constituye en una ventaja competitiva ya que es muy importante para la innovación y desarrollo de la organización (Abarca et al., 2020); la adquisición del conocimiento es un factor clave para el desempeño (Solano, 2017).

La Transferencia y almacenamiento del conocimiento es cuando relacionan conocimiento, se vinculan la una con la otra, cuando se las comprende como las capacidades, comprendidas como habilidades que posee la organización; además se puede indicar también que es la base ya que se aplica la socialización, distribución, almacenamiento, difusión y orientación (Escala, 2020); cabe indicar que para la transferencia la organización establecen 4 técnicas para la mejorar dentro de sus actividades diarias, que son: Formación, socialización, transferencia transorganizacional, institucionalización (Núñez-Rodríguez et al., 2017). La Aplicación y uso del conocimiento es cuando se establece una vez asimilado el conocimiento, se procede a utilizarlo resolviendo dificultades, experimentaciones y la producción de nuevo conocimiento; teniendo un alto impacto en el ámbito académico y profesional; en su teoría considera dos dimensiones: la epistemológica y ontológica para establecer la producción de la creación del conocimiento en las organizaciones. (Roza, 2020)

La Gestión de recursos humanos es la capacidad de manejar el talento humano; por consiguiente, el directivo educativo en la actualidad debe lograr una planta de profesores capacitados y motivados, un adecuado clima laboral, cumpliendo los propósitos y misión institucional; alcanzar resultados en la oferta educativa de calidad y el desarrollo del personal en forma integral, considerando la cultura de la organización Villazón et al., (2019); el gerente educativo debe mantener el compromiso de atender a las necesidades del talento humano o como también se la denomina gestión de personas que dentro del campo público involucra a la

atención de los requerimientos de la ciudadanía; tomando como base la Ley, gestiona los recursos que se dispone de forma eficiente (Echebarría, 2018).

Desde el enfoque gerencial, el procurar mejores resultados genera que las organizaciones busquen nuevas formas de gestión, priorizando el bienestar del recurso humano como estrategia de competitividad y crecimiento de la productividad (Stefanin et al. 2019). El modelo de gestión empresarial por competencias, el recurso humano es un elemento primordial en el éxito empresarial, en este caso de la Institución educativa y de acuerdo a ciertas políticas de las organizaciones se consideran y es responsabilidad de los altos cargos directivos (Armada et al. 2021).

La captación es la selección de los funcionarios que cumplan con requerimientos de ingreso utilizando herramientas adecuadas (De la Calle et al., 2020). La capacitación es el entrenamiento socializando las competencias relacionadas a su puesto de trabajo para que tengan un buen desempeño; esto es algo muy importante dentro del proceso, y dispondrá del tiempo necesario por su complejidad y asignación debe ser con cuidado, por lo que es factible crear un programa de adiestramiento o desarrollo de carrera, que vendría a ser una oportunidad de crecer dentro de la organización; indicando que además los procesos gerenciales en las políticas públicas es parte de la competitividad en la gestión estratégica (Ballesteros et al. 2020).

La evaluación del personal es la calificación de las competencias que medirá desempeños, habilidades, actitudes, las competencias aplicadas en su campo laboral; sirve para el desarrollo de la persona; es menester que antes de la evaluación se consideren los indicadores de cumplimiento; esto sería aplicable para todos los colaboradores; es decir, que también están incluidos los nuevos ingresos; todo esto, con el propósito de la mejora continua que fortalece el aprendizaje organizacional. (Pulido et al., 2017)

En la Gestión tecnológica es el proceso de aprendizaje de la organización y ajustando a la gerencia del conocimiento, incrementando la posibilidad de alcanzar la excelencia en las acciones de transferencia y obtención de aprendizajes significativos en el aspecto tecnológico (Lauren et al. 2021); el mundo globalizado en los cambios políticos, económicos y sociales, requieren reformas en los estilos

gerenciales de las organizaciones; directivos que fomenten el logro de metas, alcanzar niveles de eficiencia y eficacia mediante el aprovechamiento de los avances tecnológicos, reduciendo así los costos (Leal et al. 2018).

La actualización tecnológica hace referencia a la inclusión de tecnologías que es un aspecto prioritario en la institución que fomenta la excelencia educativa, adentrándose a la modernidad; es decir, al progreso tecnológico, obligando a los directivos a tomar redirecciones en los procesos administrativos y académicos, regulando el acceso al conocimiento y la comunicación, incentivando a nuevas formas de trabajo; para su implementación se asumen retos como la programación, capacitación y adaptación de los sistemas tecnológicos con fines educativos en el marco de una política pública (Guzman, 2019); esto es muy importante la capacitación; ya que ésta fomenta un mejor desempeño. (Labanda et al., 2019)

Las competencias digitales son herramientas que favorecen otras modalidades de educación; dándole la posibilidad de mejorar su desempeño laboral; por consiguiente, el directivo debe dominar procesos en línea, navegación en Internet y uso de TIC (Flórez et al. 2021); es importante destacar que los adultos también pueden desarrollar competencias digitales (Bunbury et al. 2022). La gestión tecnológica se relaciona con las tecnologías y las TIC (Lauren, 2021); Las autoridades que dan apertura a esta gestión deben convertirse en gerentes del conocimiento; ya que las competencias tecnológicas se refiere al aspecto más técnico (Gutiérrez et al. 2019); las Competencias de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son habilidades del manejo de los recursos tecnológicos. (Almerich et al., 2019)

La gestión de la innovación se determina como un enfoque a lo venidero; aplicándose para la satisfacción de los requerimientos de un producto o servicio; mediante un proceso considerado no conocido hasta el momento o aplicando niveles de mejora (Silva et al. 2018) ; los directivos deben tomar retos de innovación, como el aumento la gestión de las organizaciones con eficiencia y eficacia; aplicando las Tics (entornos virtuales) en las actividades del profesorado (García, 2021); la Creación del conocimiento se genera por la tensión y relajación del cerebro, para dar respuesta a una necesidad; surgen nuevas ideas con varios

niveles de la organización, estableciendo formas creativas, novedosas, optimizando los recursos organizacionales dando lugar a la innovación, relacionándose con el rendimiento, asumiendo retos y desafíos. (Rojas Rodríguez 2020).

La innovación estratégica son canales fundamentales para el avance de las organizaciones, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas para la eficacia de los centros educativos. (Fierro et al. 2015). La generación de innovaciones es una actividad interactiva, creativa, colaborativa que fomente la resolución de problemáticas, generando el alcanzar ventajas competitivas en las instituciones (Álvarez et al., 2020). Se establece como muy importante desarrollar nuevas habilidades que se relacionen con los objetivos propuestos; que se basan en los procesos, por medio del empleo de herramientas tecnológicas, en relación a los conocimientos que se han asimilado, fomentando la interacción con las áreas para incentivar a la innovación (Pertuz et al. 2020)

En lo que respecta a la variable independiente; las teorías de las Competencias gerenciales se sustentan por las teorías de investigadores (Alonso, 2007; López, 2002; Münch y García, 2010) en los cuales mencionan que son varias y que éstas a su vez tienen dimensiones e indicadores que hacen que el desempeño del directivo sea más productivo (Núñez Lira et al., 2018).

Competencias Gerenciales se consideran como un grupo de conocimientos, comportamientos y actitudes que un ser humano mantiene para ser eficiente en un cargo o puesto que ocupe en las organizaciones; además, depende del perfil que mantengan de los directivos, deben ser capaces de resolver problemas que se presenten en la institución educativa y que su desempeño sea eficaz (Núñez et al. 2017); tomando en consideración otras definiciones, se puede indicar que son comportamientos que hacen a los trabajadores eficientes, cuyo desempeño es exitoso; ya que demuestran: conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, atributos (Alfonso et al. 2020).

Las competencias gerenciales son un saber actuar optimizando recursos en la resolución de problemas en forma integral y efectiva; aplicando la ética profesional, con creatividad e innovación demostrando los saberes del ser, saber y el hacer

(Mejía Vayas et al. 2019). la gestión del desarrollo por competencias indica que serán capaces de hacer en el futuro; integrando estrategias, sistema de trabajo y cultura organizacional (Abdías, 2018). Un factor de éxito es el buen desempeño de las competencias gerenciales (Sánchez et al. 2020); el modelo que incluye las competencias gerenciales puede llevar al éxito a la empresa, se requieren para incentivar a los trabajadores y aumentar su empoderamiento con la empresa en relación al liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo, la empatía, la delegación y el coaching (Nuñez et al. 2018)

Los gerentes educativos deben asumir retos de generar nuevos esquemas que satisfagan los requerimientos del talento humanos; en este caso de toda la comunidad educativa; por consiguiente, se puede entender como competencias gerenciales al conjunto de saberes que incluyen conocimientos, sentido axiológicos, acciones de formación personal en el desempeño de su profesión; es importante enfatizar que la función de las personas que están liderando la prestación de los servicios educativos, debe formar al talento humano (personal administrativo, docentes, personal de mantenimiento) (Villazón et al. 2019); las competencias gerenciales que mantengan en el perfil de los directivos, deben ser capaces de resolver problemas, desempeñándose en forma eficaz (Núñez et al, 2017)

El manejo del liderazgo es la evidencia de responsabilidad, creatividad, visión, afirmación con el propósito de fomentar organizaciones con excelencia en base a un liderazgo que cambia en forma positiva, propiciando un servicio de calidad. El liderazgo directivo considera los conflictos sociales como es la desigualdad, fomentando técnicas de equidad y de inclusión; el liderazgo siempre tiene que estar orientado para alcanzar la calidad y justicia de los sistemas educativos (Romero, 2020); propiciando la innovación en todos; fomentando un clima de convivencia armónica, que genere el aprendizaje (Arancibia et al. 2020).

La visión y valores es fomentar una imagen positiva en la mentalidad de los que le rodean, generando confianza, con proyección de futuro con principios, demostrando ética profesional ya debe ser una competencia el poseer valores dentro de su formación para ser demostrados en su vida cotidiana (Ramos et al.,

2019). El Análisis del entorno, redes y alianzas se entiende como el saber analizar y entender el entorno que se desenvuelve, incluyendo la comunidad; además, generar convenios con otros aliados, es decir, aprovechar las oportunidades, para potenciar las debilidades, en beneficio del Plantel; el gerente debe establecer convenios para mejorar (Chiatchoua, 2021). La motivación al personal y enfoque de objetivos significa que se mantiene motivado y esto trasmite a la planta docente, enfocando a los propósitos que se quiere lograr a pesar de los fracasos o impedimentos que se presenten; se mantienen orientados al logro de objetivos corporativos (Camacho, 2018).

La comprensión, diversidad conflictos y entendimiento se demuestra gestionando la diversidad tratando de solucionar los conflictos, fomentando espacios para el consenso y entendimiento, el manejo de los conflictos para llegar a consensos es muy importante (Balladares, 2018). La Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo quiere decir que da y fomenta el apoyo a las actividades mediante agrupaciones organizadas para lograr un objetivo colectivo, mediante un liderazgo que considera los aportes de los miembros (Núñez et al. 2017); la gestión del directivo en la Unidad Educativa apoya a la oferta de una educación que satisfaga a la comunidad; que exista cumplimiento en los procesos de enseñanza-aprendizaje; un buen liderazgo gira en servir a las niñas, niños y adolescentes; generando un clima que fomente la formación integral (Franco et al. 2019); por otra parte indica que la administración pública debe practicar los valores, ya que son elementos de cultura (Núñez-Rodríguez et al., 2017); (Duro, 2002); (Kryukov et al. 2019)

En lo que respecta al Manejo de dirección la autoridad del plantel educativo debe desarrollar diferentes funciones importantes; por lo cual, necesita adquirir competencias (Reynosa et al. 2021); para el directivo del Centro educativo debe involucrarse en el emprendimiento de procesos de gestión escolar administrativos y académicos; en base al ser humano, considerando los avances científicos y tecnológicos (Núñez et al. 2017); la principal autoridad es el eje principal y debe propender a subir la calidad de los procesos (Pérez et al. 2021). La Dirección con fundamentos de la institución educativa y contexto de los estudiantes es el proceso de laborar con grupos para lograr objetivos organizativos de acuerdo a las políticas

institucionales, considerando la realidad de las y los alumnos mediante la eficiencia, eficacia y efectividad (Trujillo, 2019); para liderar con mayor eficacia es importante hacerlo de acuerdo a la realidad de la institución; es decir, de la comunidad educativa que la conforma (Del Toro et al., 2019).

La Generación de redes educativas de apoyo y logro de objetivos estratégicos da apertura a estructuras con la intención de trabajar con responsabilidad y lograr metas y potenciar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (López et al. 2021). En lo que respecta a la Articulación del Proyecto Educativo Institucional, se organiza en base a dimensiones y estándares de gestión escolar vinculando las características y necesidades; es necesario trabajar en equipo con los actores de la comunidad educativa el PEI (Orozco-Gomez, 2021). La Información a la Comunidad Educativa de logros y necesidades es dar a conocer de manera oportuna y objetiva, los logros alcanzados por la gestión realizada, como también las necesidades del Plantel para que se empoderen y apoyen. Señala que para el desarrollo de la Competencia de dirección en el campo educativo, se debe aplicar estrategias y principios heurísticos (Gamboa et al. 2021)

El Diseño de actividades extracurriculares para la integración de las relaciones entre la Comunidad Educativa se refiere a la planificación de actividades fuera del currículo, pero que se enfocan a fomentar y fortalecer a que se integren entre miembros de la comunidad para lograr un clima armónico (Núñez-Rodríguez et al, 2017) ; los actores de la comunidad educativa deben interrelacionarse para llevar a cabo un trabajo en equipo eficaz (Eugenio Vásquez, 2021). En el Monitoreo y evaluación del desempeño del personal se determina las condiciones para la valoración de la labor docente del plantel; conllevando ésta resultados para la formación permanente (Rueda Beltrán, 2009).

La Gestión de la dimensión pedagógica se observa mediante un enfoque sistémico, que se relaciona con la enseñanza- aprendizaje y manejo del currículo y las interrelaciones de las áreas, (Núñez-Rodríguez et al., 2017) ; se enfatiza que para brindar una buena atención a los estudiantes se debe intervenir en tres aspectos como es el apoyo al proceso de aprendizaje, al plan tutorial y la orientación académica, para esto se mantendrían redes de apoyo dentro de la Institución para

los estudiantes que lo necesiten (Costa et al., 2020); La Administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa es el establecimiento de procesos relacionado con el desempeño del personal que colabora en la organización. Utiliza procedimientos considerando las actividades para la identificación de los trabajadores incluido los directivos, en base a su educación, experiencia, formación y habilidades. Además, se puede indicar que está incluida dentro de las competencias administrativas, ya que, se conoce el personal con el que se trabaja (Barragan et al., 2020).

Según el Trabajo en equipo se considera la aptitud del grupo de personas que aportan para lograr un objetivo, dando lugar a nuevas propuestas educativas que resuelvan los conflictos educativos de la UE con la colaboración de otros. Se puede indicar que es una competencia parte de la gestión administrativa que se establece cuando hay respeto y reconocimiento del grupo de trabajo para lograr los propósitos planteado (Murillo et al., 2021). La Participación del trabajo en equipo, de informes, proyectos, otros, asumiendo roles, quiere decir que forma parte en conjunto con los otros miembros del grupo, en las actividades y tareas entre las se mencionan la elaboración de informes y proyectos, mediante la participación activa con empoderamiento en forma responsable con la obtención de resultados.

La Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunicación para el logro de objetivos se la considera con enfoque a la comunicación, asume el apoyar desde su función la realización de actividades y proyectos de profesionales en forma interdisciplinaria. La Contribución al trabajo en equipo, la visión compartida y resolución de problemas favorece a que todo el equipo tenga la misma visión y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas, desarrollando un compromiso mutuo para generar colaboración, beneficiando a la organización (Núñez-Rodríguez et al., 2017); (Chacón-Henao et al., 2022)

La Gestión del cambio es la destreza para manejar un grupo de transformaciones de mejora continua, con el objetivo de garantizar el ser competentes y demostrar eficacia en el transcurrir del tiempo (Orihuela, 2017). Los Compromisos con ética en el trato con las personas es la responsabilidad de la aplicación de la ética en el

buen trato con los otros seres humanos mediante la aplicación de valores universales; la forma de comportarse la autoridad se relaciona con el cumplimiento de las actividades (Rezende & Otsuka, 2017). Fomenta el cambio colectivo, es decir, la generación de la transformación de un conglomerado por medio de competencias comunicacionales; La Trasmisión de ideas innovadoras es el compartir nuevas ideas de manera efectiva para el apoyo en el trabajo; los directivos deben prestar mucha importancia a la innovación para lograr propósitos institucionales (Chen-Quesada et al., 2020); Las Soluciones innovadoras a los problemas se refiere a la emisión de respuestas , generando planteamientos y nuevas formas de resolución de las dificultades; estos procedimientos generarán buenos resultados (Núñez-Rodríguez et al., 2017); (Cruz-Rojas et al., 2019).

La capacidad de comunicación es el saber utilizar la comunicación comprensiva en todas sus formas, creando correlaciones que apoyen al crecimiento del Plantel, mediante un proceso que trasmita mensajes claros, que exista un correcto entendimiento para el eficaz desarrollo de la organización.(Tamayo Mora, 2020). La Comunicación oral y escrita comparte mensajes en forma verbal y por escrito, con correcto uso del lenguaje; la Comprensión de mensajes tiene la capacidad de llegar a entendimientos adecuados; el saber utilizar y compartir en forma eficaz la información para comprender los mensajes de los interlocutores, dirigir a los otros a realizar actividades específicas; esto es de vital importancia en la labor gerencial eficiente; ya que conlleva toda clase de comunicación, e incluso dentro del aspecto de la negociación. (Fernández Bravo, 2011). En la Inteligencia emocional y actitud apropiada se tiene un control de las emociones en la comunicación y accionar cotidiano; demostrando una actuación adecuada ante las distintas personas y situaciones; también se entiende como el tener conocimiento y saber gestionar las emociones, demostrando un dominio propio mediante comportamientos adecuados con las personas de su entorno Teruel et al., (2020) .

La argumentación propia y respeto a las ideas de los demás se formulan los puntos de vista originales, basándose en argumentos válidos con juicios de valor; aplicando el respeto al resto de personas; los puntos de vista propios están relacionados con la ética del directivo (González Alvarado & Martin Granados, 2013) En la el empleo de diferentes canales de comunicación e información para

la toma de decisiones es cuando se hace uso en diversos medios de comunicación efectivos para compartir mensajes; en este aspecto se involucra los saberes técnico, práctico y teórico (Serrano, 2017). Atención a las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa es cuando se pone en práctica la escucha activa para despejar las dudas y suplir las necesidades de sus miembros; la autoridad debe dar respuesta a las interrogantes, manteniendo una atención eficiente. (Núñez-Rodríguez et al., 2017); (Navarro & Hernandez de la Torre, 2021); (Cordero et al., 2020).

Respecto a la vinculación de las dos variables se puede destacar que en los planteles educativos existen procesos de aprendizaje que involucra a la Comunidad educativa; entendiéndose que antes de llegar a los estudiantes y padres de familia; inician los directivos y luego los docentes; por consiguiente, se debe aprender a aprehender en todos sus ámbitos. La Autoridad máxima debe aprender a gerenciar para que su desempeño sea eficiente. Para establecer una vinculación entre gerencia y aprendizaje organizacional se plantean tres ejes que están unidos al aprendizaje: Estrategia gerencial y de gestión. 1. El gerente de la institución tiene como prioridad el aprendizaje constante; por lo cual, los docentes deben estar capacitados, permanentemente estar innovándose; ya que esto genera excelencia en la oferta educativa.

El funcionario que está como máxima Autoridad debe procurar competencias en sus colaboradores que se demuestren en el buen desempeño de su función que es el motor de desarrollo y competitividad organizacional. 2.El Rector podrá delegar funciones a un colaborador que se encuentre capacitado, que le sea posible tomar decisiones acertadas; es por esto, que se debe tener empoderamiento, tanto en lo personal como también en grupo, trabajar en red, con el apoyo mutuo; siendo el elemento gerencial y potenciador de mundos posibles en la UE. 3. Se hace referencia a tres mundos (*real* como las experiencias, imaginario como los ideales, posible, utilización de estrategias de lo real e imaginario). (Alzate Ortiz et al., 2019); (Murillo et al.,2021).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Por el tipo de estudio fue Básica, según (CONCYTEC, 2018) ya que el conocimiento fue más avanzado de acuerdo a los acontecimientos de la realidad observada; identificó un problema específico, cuyas variables se relacionaron explicando y comparando los resultados obtenidos. También fue proyectiva, según (Mousalli-Kayat, 2015) porque su fin es generar una propuesta; la cual, benefició a la comunidad educativa, ya que se buscó alternativas para brindar solución a un problema específico como es el desempeño de los rectores de los planteles educativos, referente a sus competencias gerenciales para fomentar el aprendizaje organizacional.

El diseño de investigación fue la guía de investigación para tener contestación a las preguntas o corroborar la hipótesis propuesta en el estudio, estableciendo la esquematización de la misma. (Peralta, 2019); por consiguiente, este estudio fue no experimental porque no existió la manipulación de las variables y fue transeccional (Agudelo et al., 2008). Cabe indicar que se estableció una propuesta, basándose en los resultados, para modernizar el estado, dentro de las políticas públicas; además es predictiva por los objetivos propuestos de descripción, análisis y explicación (Neill & Cortez, 2018);(Segura et al.,1997).

Las unidades de análisis que fueron los rectores de los planteles educativos que fue valorada por los docentes que están involucrados en las tomas de decisiones como son los miembros del Consejo Ejecutivo y los de la Junta Académica que brindaron información tanto para la variable independiente como la dependiente en la investigación de campo que se aplicó; es importante determinar que estos diseños afianzan los modelos, generando predicciones para la propuesta respectiva con alternativas de solución a la problemática detectada en el presente estudio.

3.2 Variables y operacionalización

Las variables son elementos que se involucran en el principio o como final en el desarrollo, estableciéndose en base de la esquematización de la investigación (Espinoza, 2018)

Se estableció como inicio las bases teóricas de otros investigadores del tema de las dos variables como es la Gestión del aprendizaje organizacional y las Competencias gerenciales, relacionando conceptualizaciones en base de lo general a lo particular, centrado hacia quienes son los beneficiarios.

- **Definición conceptual:** La Variable Independiente cualitativa, Competencias gerenciales se conceptualizó como un grupo de conocimientos, comportamientos y actitudes que un ser humano mantiene para ser eficiente en un cargo o puesto que ocupe en las organizaciones. (Nuñez-Rodríguez et al., 2017).
- **Definición operacional:** la variable Competencias gerenciales se establecen 5 dimensiones que se contienen en las características que poseen los directivos; ya que deben ser capaces de resolver problemas que existen en el plantel, para demostrar un desempeño eficaz. En este estudio la variable se operativizó mediante el instrumento del cuestionario con sus respectivas dimensiones. (Véase anexo 2)
- **Indicadores:** Miden la variable Competencias gerenciales, se enfatiza que son cinco indicadores (Visión y valores, Análisis del entorno, redes y alianzas, Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo, Motivación al personal y enfoque a objetivos, Comprensión, diversidad, conflictos entendimiento) corresponden a la dimensión Manejo de liderazgo; ocho indicadores (Dirección con fundamentos de la IE y contextos de los estudiantes, Generación de las redes educativas de apoyo y logro de objetivos estratégicos, Articulación del Proyecto Educativo Institucional, Información a la comunidad educativa de logros y necesidades, Diseño de actividades extracurriculares para la integración de las relaciones de la comunidad educativa, Monitoreo y evaluación del desempeño del personal, Gestión de la dimensión pedagógica, Administración del talento humano de acuerdo a la normativa) se incluyen para medir la dimensión Manejo de dirección.

Continuando con las dimensiones e indicadores de la variable Competencias gerenciales, se agrega que, tres indicadores (Participación del trabajo en equipo en informes, proyectos, asumiendo roles, Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunicación para logro de objetivos, Contribución del trabajo en equipo, la visión compartida y la resolución de problemas) están en relación a la dimensión del

Trabajo en equipo; cuatro indicadores (Compromisos con ética en el tratamiento adecuado a las personas, Fomenta la transformación a nivel general, Trasmisión de ideas innovadoras, Soluciones innovadoras a los problemas) se emplean para evaluar la dimensión de Gestión al cambio; cinco indicadores (Comunicación oral, escrita y comprensión de mensajes, Inteligencia emocional, Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás, Utilización de diferentes canales de comunicación para tomar decisiones adecuadas, Atención en las inquietudes y requerimientos de la comunidad educativa) se toma para valorar la dimensión capacidad de comunicación.

- **Escala de medición:** fue ordinal, ya que se planteó demostrar las propiedades de los datos nominales con sentido de orden, en donde éstos fueron clasificados, determinando el grado de satisfacción, tomando los valores del 1 al 5, en donde el 1 fue malo (Totalmente en desacuerdo) y 5 es excelente (Totalmente de acuerdo), se transformó valores directos de dimensiones e indicadores con porcentajes con base al 100%.

La Variable Dependiente (VD) de Aprendizaje organizacional se toma en consideración el enfoque integrador.

- **Definición conceptual:** Se define como la mejora de los conocimientos significativos transferidos en el convivir de la institución y surge por medio de la adquisición y trasmisión de conocimientos; ya que, se realiza una transformación de lo tradicional, produciendo la mejora en el plantel (Rojas Rodríguez, 2020).
- **Definición operacional:** la variable del Aprendizaje Organizacional pretende un incremento de la eficiencia, aplicando la flexibilidad en los procesos de la organización, optimizando estrategias para la retribución de recursos. Ésta fue medida mediante seis dimensiones. Se observa en el anexo 2 (Operacionalización de variable Aprendizaje organizacional).
- **Indicadores:** la variable Aprendizaje organizacional, se trabajó con tres indicadores (Mejoramiento del rendimiento, competitividad, sostenibilidad) éstos, midieron la dimensión de Gestión estratégica; tres indicadores (Cambio en la rutina, estrategias didácticas, formación de directivos) se relacionó a la dimensión Gestión de procesos; tres indicadores (Creación del conocimiento, Transferencia y almacenamiento del conocimiento, Aplicación y uso del

conocimiento) se midió la dimensión Gestión del conocimiento; tres indicadores (Captación, Capacitación, Evaluación) se aplicó en la dimensión de Gestión de Recursos Humanos y tres indicadores (Actualización tecnológica, competencias digitales, gestión de tecnologías y competencias TIC) se empleó en la dimensión Gestión tecnológica y tres indicadores (Creación del conocimiento, innovación estratégica, generación de innovaciones) evaluaron la dimensión de Gestión de la innovación.

- **Escala de medición:** la Variable Aprendizaje organizacional fue de escala ordinal en niveles de valoración (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indiferente, De acuerdo y Totalmente de acuerdo); se transformó valores directos de dimensiones e indicadores con porcentajes con base al 100%.

3.3 Población

La población o universo, hace referencia a un grupo de sujetos motivo de estudio en el campo investigativo; puede ser finita (pequeña o gran tamaño) e infinita (extensa); entendiéndose que se debe seleccionar una muestra que se la distingue como una parte que representa al universo; el muestreo se entiende como la parte específica que se estudiará (Hernández et al. 2019).

La población de estudio son las unidades educativas que conforman un circuito, que pertenece a un Distrito de Santo Domingo de los Colorados, que, por ser finita, se cuantificó.

- **Criterios de Inclusión:** Todos los involucrados en esta investigación, los cuales fueron: 22 funcionarios públicos que desempeñan el cargo de Rectores, 71 docentes que forman parte del Consejo Ejecutivo y 132 miembros de la Junta Académica; dando un total de población de 225 que son considerados funcionarios públicos porque trabajan para el Ministerio de Educación del Ecuador; es decir en planteles educativos estatales.
- **Criterios de exclusión:** No se tomó en consideración a las instituciones particulares y fisco misionales que se encuentran dentro del mismo circuito.

La unidad de análisis son los rectores de las unidades educativas estatales.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de la encuesta (Escala de Likert) fue aplicada en una investigación de campo.

La encuesta es una técnica de investigación para aplicar en fenómenos de aspecto social, considerando la experiencia y el cuestionario es el instrumento de aplicación para la recolección de la información (Granados Muñoz, 2020).

Es muy importante seleccionar los instrumentos más idóneos para la recolección de los datos; requiere mucha responsabilidad, la aplicación considerando la pertinencia, la calidad y por consiguiente, la confiabilidad, para obtener resultados efectivos (Castillo Bustos, 2021).

El cuestionario sobre Aprendizaje organizacional consta de 20 ítems y el de Competencias gerenciales contiene 31 ítems con 5 opciones de respuesta en cada uno. La población participante dio respuestas cerradas en forma anónima a los 2 cuestionarios, los cuales, contenían enunciados para medir cada variable.

Para la elaboración de los cuestionarios el primero de Competencias gerenciales fue tomado del estudio de (Nuñez et al., 2017). El segundo cuestionario sobre Aprendizaje organizacional fue tomado del estudio de (Rojas Rodríguez, 2020); cabe indicar que los 2 instrumentos fueron modificados para adecuarlos a la realidad de la presente investigación.

La validez de contenido de la variable Competencias gerenciales fue establecida por tres expertos. Se logró una calificación promedio de 90,9 ubicándolo en un nivel de excelente, con un total de 31 ítems, incluidos en cinco dimensiones y 25 indicadores (Véase anexo 5).

La validez de constructo en esta variable se da con la totalidad de ítems (31) estableciéndose sobre las Competencias gerenciales, al alcanzar valores significativos $r > ,300^{(**)}$ (*).

La Confiabilidad se obtuvo por medio del método de consistencia interna Alpha de Cronbach, con 31 ítems $\alpha = 0,969$; las dimensiones: Manejo de liderazgo 0,918; Manejo de dirección 0,913; trabajo en equipo 0,869; gestión al cambio 0,787; capacidad de comunicación 0,860. Se estableció su aplicación con un nivel Excelente confiabilidad. (Véase anexo 3).

La validez de contenido en lo referente al Aprendizaje organizacional fue concedida por tres expertos obteniendo una valoración de 93,3 con un nivel excelente, con un total de 20 ítems, incluidos en seis dimensiones y 18 indicadores. (Véase anexo 5).

La validez de constructo se logra con la totalidad de los 20 ítems que establecería al aprendizaje organizacional, con valores significativos $r > ,300^{(**)}$ (*).

La confiabilidad del instrumento con todos los ítems (20), alcanzando un $\alpha = 0,965$; con sus dimensiones gestión estratégica 0,800; gestión de procesos 0,796; gestión del conocimiento 0,888; gestión de recursos humanos 0,870; gestión tecnológica 0,874; gestión de la innovación 0,903. La aplicabilidad se alcanzó a un nivel excelente confiabilidad. (Véase anexo 3)

3.5 Procedimientos

Los procedimientos que se siguieron para recoger la información son: Se seleccionó el sector de investigación (Distrito y circuito educativo); se cuantificó la población a investigarse; se solicitó la autorización de la Directora Distrital de educación; se visitó los planteles educativos para un conversatorio con los rectores, presentando la autorización distrital; se procedió a entregar el documento de consentimiento informado; se aplicó los instrumentos a los participantes en este estudio; se realizó el procesamiento de datos codificados por medio de una matriz en hoja de Excel; se empleó el programa estadístico para la organización de datos, variables, dimensiones e indicadores considerando la información obtenida y luego se procedió al análisis de los datos obtenidos.

3.6 Método de análisis de datos

En el presente estudio se empleó varios procesos, según el modelo establecido en lo referente al tipo y diseño de la investigación no experimental y descriptivo. Se realizó una matriz de registro de datos, con las correspondientes tablas. Además, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov y pruebas referidas en relación al análisis de regresión lógica ordinal (Chi Cuadrado, Pseudo R Nagelkerke y Wald)

3.7 Aspectos éticos

En los estudios investigativos es primordial la aplicación de un elemento de carácter ético que proteja a la persona u objeto de estudio que regule (Da Silva et al., 2010), agrega que toda persona debe ser considerada y tomada en cuenta su criterio de ser parte o no de un estudio; para esto debe existir una previa información (Merino et al., 2017).

Esta investigación se realiza con ética profesional, tomando en consideración los lineamientos de la Universidad César Vallejo (UCV, 2020a). Este estudio garantiza la propiedad intelectual de los autores, mediante la citación y referenciación de las fuentes consultadas. El programa que se utilizó para generar las citas y referencias bibliográficas de fuentes de información fue Mendeley (Kusumaningsih, 2018)

IV. RESULTADOS:

4.1 Tablas de distribución de frecuencia

Tabla 1
Competencias Gerenciales

Variable/Dimensión/ Indicador	Bajo	Medio	Alto
VI. Competencias Gerenciales.	1,33	74,67	24,00
D1.Manejo del liderazgo.	12,44	48,44	39,11
I1. Visión y valores.	28,00	13,78	58,22
I2. Análisis del entorno, redes y alianzas.	12,44	40,00	47,56
I3.Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo.	9,33	35,56	55,11
I4. Motivación al personal y enfoque a objetivos.	12,44	35,11	52,44
I5.Comprensión, diversidad de conflictos y entendimiento	6,67	40,44	52,89
D2. Manejo de dirección	19,56	57,78	22,67
I1.Dirección con fundamentos de la IE y contexto de los estudiantes.	31,11	44,00	24,89
I2. Generación de redes educativas de apoyo y logro de objetivos estratégicos.	3,56	33,33	63,11
I3. Articulación del Proyecto Educativo Institucional.	14,22	34,22	51,56

I4. Información a la comunidad educativa de logros y necesidades.	15,56	28,89	55,56
I5. Diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones de la comunidad educativa.	4,44	33,78	61,78
I6. Monitoreo y evaluación del desempeño del personal	5,78	27,56	66,67
I7. Gestión de la dimensión pedagógica	12,89	33,78	53,33
I8. Administración del talento humano de acuerdo a la normativa.	4,44	28,00	67,56
D3. Trabajo en equipo	13,33	48,89	37,78
I1. Participación del trabajo en equipo de informes, proyectos, otros; asumiendo roles	3,56	39,11	57,33
I2. Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunicación para el logro de objetivos.	10,22	31,11	58,67
I3. Contribución del trabajo en equipo, visión compartida y resolución de problemas.	4,44	40,89	54,67
D4. Gestión al cambio	5,33	47,56	47,11
I1. Compromisos con ética en el trato con las personas.	4,00	21,33	74,67

I2. Fomenta el cambio colectivo.	2,22	42,67	55,11
I3. Trasmisión de ideas innovadoras	4,44	35,56	60,00
I4. Soluciones innovadoras a los problemas.	3,56	33,33	63,11
D5. Capacidad de comunicación.	8,00	60,89	31,11
I1. Comunicación oral y escrita, comprendiendo mensajes.	3,56	27,56	68,89
I2. Inteligencia emocional y actuación apropiada	2,67	28,89	68,44
I3. Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás	4,44	32,00	63,56
I4. Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones.	10,67	53,33	36,00
I5. Atención a las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa.	3,56	54,22	42,22

Fuente: Registro de datos de encuesta aplicada a Docentes de Consejo Ejecutivo y Junta académica

Dentro del análisis de los datos obtenidos en la tabla 1, se indica que la Variable de Competencias gerenciales se establece en un 76% medio-bajo; así mismo, la dimensión Manejo de liderazgo se encuentra en un 60.88%; mientras que los indicadores Visión y valores (41,78%), análisis del entorno, redes y alianzas (52,44%); colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo (44.89%);

Motivación al personal y enfoque de objetivos (47,55%); comprensión, diversidad de conflictos y entendimiento (47,11%); estos valores se encuentran próximos a alcanzar la mitad del porcentaje de insatisfacción y en algunos casos sobrepasa; entendiéndose que se necesita una mejora dentro del manejo de liderazgo de las autoridades del plantel educativo.

En la dimensión Manejo de dirección existe deficiencia; ya que se detecta un 77,34% medio-bajo, relacionándose con los indicadores Dirección de fundamentos de la IE y contexto de los estudiantes (75,11%); generación de redes educativas de apoyo y logro de objetivos estratégicos (36,89%), que se observa está un poco más atendido; la articulación del Proyecto Educativo Institucional (44,44%); la información a la comunidad educativa de logros y necesidades (44,45%); el diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones de la comunidad educativa (38,22%); el monitoreo y evaluación del desempeño del personal (33,34%); la gestión de la dimensión pedagógica (46,67%) y la administración del talento humano (32,44%) se deben mejorar, pues existe un porcentaje de insatisfacción.

La dimensión trabajo en equipo se determina en un 62,22% dentro del grado de insatisfacción medio-bajo; mientras que los indicadores, participación del trabajo en equipo de informes, proyectos, otros, asumiendo roles (42,67%); responsabilidad del trabajo en equipo en la comunicación para el logro de objetivos (41,33%); contribución del trabajo en equipo, visión compartida y resolución de problemas (45,33%) corroboran estos datos de necesidad de mejora.

La dimensión Gestión al cambio se ubica con un 52,89% de medio-bajo, lo que representa un grado de insatisfacción representativo y los indicadores compromisos con ética en el trato a las personas (25,33%); fomenta el cambio positivo (44,89%); trasmisión de ideas innovadoras (40%) y soluciones innovadoras a los problemas (36,89%) necesitan mejorar

La dimensión Capacidad de comunicación indica un 68,89% medio-bajo; indicadores comunicación oral y escrita, comprendiendo mensajes (31,12%); inteligencia emocional y actuación apropiada (31,56%); argumentación propia y respeto a las ideas de los demás (36,44%); utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones (64,00); no se está

realizando la atención a las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa (57,78%) de forma satisfactoria.

Tabla 2
Aprendizaje Organizacional

Variable/Dimensión/ Indicador	Bajo	Medio	Alto
VD. Aprendizaje organizacional.	14,22	45,78	40,00
D1. Gestión estratégica.	15,56	36,89	47,56
I1. Mejoramiento del rendimiento.	6,22	33,33	60,44
I2. Competitividad	11,11	30,22	58,67
I3. Sostenibilidad	12,00	34,67	53,33
D2. Gestión de procesos	30,67	48,00	21,33
I1. .Cambio en la rutina	13,78	38,22	48,00
I2. Estrategias didácticas.	12,89	33,33	53,78
I3. Formación de directivos.	36,00	44,44	19,56
D3. Gestión del conocimiento	21,33	45,33	33,33
I1. Creación del conocimiento	12,44	40,00	47,56
I2. Transferencia y almacenamiento del conocimiento.	10,67	40,00	49,33
I3. Aplicación y uso del conocimiento.	16,89	39,11	44,00
D4. Gestión de recursos humanos	16,00	50,67	33,33
I1. Captación.	13,78	33,78	52,44
I2. Capacitación.	16,44	35,56	48,00
I3. Evaluación	8,00	39,11	52,89
D5. Gestión tecnológica	22,22	45,78	32,00
I1. Actualización tecnológica.	14,67	36,89	48,44
I2. Competencias digitales	20,89	32,44	34,67
I3. Competencia tecnológica	12,89	46,22	40,89
D6. Gestión de la innovación	17,33	49,33	33,33

I1. Creación del conocimiento.	13,33	41,33	45,33
I2. Innovación estratégica	9,33	47,56	43,11
I3. Generación de innovaciones	13,78	45,33	40,89

Dentro del análisis de la variable de Aprendizaje organizacional el 60% se determina en medio-bajo dentro del nivel de insatisfacción; en correspondencia a la dimensión Gestión estratégica que alcanza un 52,45%, estableciéndose deficiencias en sus indicadores: Mejoramiento del rendimiento (52,45%); Competitividad (41,33%); sostenibilidad (46,67%)

La dimensión Gestión de procesos tiene un nivel de insatisfacción de medio-bajo de 78,67%; sus indicadores cambio en la rutina (52%); estrategias didácticas (46,22%) y formación de directivos (80,44%) indican que es necesario enfocar la propuesta en esta dimensión para contribuir a la mejora de los directivos.

La dimensión Gestión del conocimiento se determina en un 66,66% medio-bajo de insatisfacción, con sus indicadores creación del conocimiento (52,44%), transferencia y almacenamiento del conocimiento (50,67%), aplicación y uso del conocimiento (56,00%) que indican que necesita atención para mejorar esta dimensión.

La dimensión Gestión de recursos se ubica en un 66,67% medio-bajo, con sus indicadores: captación (47,56%); capacitación (52,00%) y evaluación (47,11%) que se detecta se debe atender para mejorar.

En la dimensión Gestión tecnológica se detecta un 68,00% medio-bajo de insatisfacción, con los indicadores actualización tecnológica (51,56%), competencias digitales (53,33%) y competencia tecnológica (59,11%) que necesitan mejora.

La dimensión Gestión de la innovación tiene un 66,66%, mientras que sus indicadores: creación del conocimiento (54,66%), innovación estratégica (56,89%) y generación de innovaciones (59,11%) necesitan mejora.

4.2 Análisis ligado a las hipótesis

H_i: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional

H_o: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional

Para el contraste de hipótesis es necesario aplicar la prueba chi cuadrado, primero para esclarecer si existe un modelo global de regresión y el segundo para determinar las características propias que ingresarían al modelo.

Tabla 3

Prueba de bondad de ajuste de un modelo global

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Sólo intersección	383,722			
Final	104,560	279,162	50	,000

Función de enlace. Logit.

En la tabla 3, se observa un valor χ^2 de 279.162 y Sig. < ,05 por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 4

Prueba de bondad de Ajuste adecuado a los datos

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	3243,532	274	,000
Deviance	99,267	274	1,000

Función de enlace. Logit.

El siguiente paso, la prueba de bondad de ajuste, los valores $\chi^2 = 3243.532$ ($p < ,05$) y $\chi^2 = 99.267$ ($p > ,05$) da evidencia estadística para rechazar los datos sobre competencias gerenciales se adecuan al modelo de regresión. Lo cual verifica la

no existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional.

H_i : El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión estratégica

H_o : El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión estratégica.

Tabla 5

Prueba de bondad de ajuste de un modelo global

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Sólo intersección	383,553			
Final	151,211	232,342	50	,000

Función de enlace. Logit.

En la tabla 5, se observa un valor χ^2 de 232.342 y Sig. < ,05 por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 6

Prueba de bondad de ajuste

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	1274,434	274	,000
Deviance	148,070	274	1,000

Función de enlace. Logit.

En segundo término, la prueba de bondad de ajuste, los valores $\chi^2 = 1274.434$ ($p < ,05$) y $\chi^2 = 148.070$ ($p > ,05$) da evidencia estadística para rechazar la adecuación de los datos sobre competencias gerenciales al modelo de regresión. Lo cual verifica la no existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar la gestión estratégica.

Hi: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos

Ho: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos

Tabla 7

Prueba de bondad de ajuste de un modelo global

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Intercept Only	372,937			
Final	94,235	278,702	50	,000

Función de enlace. Logit.

En la tabla 7 se observa un valor χ^2 de 278.702 y Sig. < ,05 por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 8

Prueba de bondad de Ajuste adecuado a los datos

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	294,250	274	,191
Deviance	146,307	274	1,000

Función de enlace. Logit.

El siguiente paso, la prueba de bondad de ajuste, los valores $\chi^2 = 294.250$ ($p = ,191 > ,05$) y $\chi^2 = 146.307$ ($p = 1.000 > ,05$) da evidencia estadística para aceptar la adecuación de los datos sobre competencias gerenciales en el modelo de regresión. Lo cual verifica la existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar la gestión de procesos.

Tabla 9

Porcentaje de explicación de la influencia de competencia gerenciales sobre el aprendizaje organizacional respecto a gestión de procesos

Cox and Snell	,710
Nagelkerke	,830
McFadden	,639

Función de enlace. Logit.

En la tabla 9 el valor Pseudo R² verifica la capacidad de predicción del modelo al ingresar cuatro indicadores: el primero, Motivación al personal y enfoque a objetivos en la dimensión manejo del liderazgo; el segundo, Articulación del Proyecto educativo Institucional en la dimensión manejo de dirección; y tercero, en la dimensión gestión al cambio a, fomenta el cambio colectivo y trasmisión de ideas innovadoras, con un porcentaje explicado de la variable dependiente (aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos) en un 83 % a través del coeficiente Nagelkerke.

Dimensión manejo del liderazgo: Motivación al personal y enfoque a objetivos.

Dimensión manejo de dirección: Articulación del Proyecto educativo Institucional.

Dimensión gestión al cambio: Fomenta el cambio colectivo, Trasmisión de ideas innovadoras.

Tabla 10

Estimación de parámetros del modelo

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[N_AO_GP = 1]	-6.902	0.883	61.131	1	0.000	-8.633	-5.172
Location	[I4_D1=1]	-5.365	1.570	11.670	1	0.001	-8.443	-2.287
	[I3_D2=1]	1.738	0.881	3.886	1	0.049	0.010	3.465
	[I2_D4=1]	20.898	10.392	4.044	1	0.044	0.531	41.265
	[I3_D4=1]	-33.409	15.997	4.362	1	0.037	-64.762	-2.057

Función de enlace. Logit.

Nota. [I4_D1=1] Motivación al personal y enfoque a objetivos (Manejo de liderazgo), [I3_D2=1] Articulación del Proyecto educativo Institucional (manejo de dirección); [I2_D4=1] Fomenta el cambio colectivo (Gestión al cambio); [I3_D4=1] Trasmisión de ideas innovadoras (Gestión al cambio).

En la tabla 10, se observan los parámetros de características de indicadores regresores que configuran el modelo explicativo de un Aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos valorado en nivel, Bajo: Con valores Wald de 11.670 y con $p = ,001 < ,05$, es significativo, el indicador [I4_D1=1] ingresó al modelo; con wald 3.886 y un $p ,049 < ,05$ es significativa, la [I3_D2=1] también ingresó al modelo; con Wald 4.044 y $p = ,044 < ,05$, el indicador [I2_D4=1] ingresó al modelo y con valor wald de 4.362 y un $p = ,037$ ingresó al modelo funcional teórico de competencias gerenciales, determinísticos del aprendizaje organizacional en su dimensión Gestión de procesos **Bajo**.

Aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos = **Bajo** = -6.902 – 5.365 Motivación al personal y enfoque a objetivos + 1.738 Articulación del Proyecto educativo Institucional +20.898 Fomenta el cambio colectivo – 33.409 Trasmisión de ideas innovadoras

Hi: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de conocimiento

Ho: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de conocimiento

Tabla 11
Existencia de un modelo global regresor

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Intercept Only	397,602			
Final	133,076	264,526	50	,000

Link function: Logit.

En la tabla 11, se observa un valor χ^2 de 264.526 y Sig. $< ,05$ por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 12

Prueba de ajuste de bondad

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	522,164	274	,000
Deviance	124,098	274	1,000

Link function: Logit.

Luego en la tabla 12, la prueba de bondad de ajuste da valores $\chi^2 = 522.164$ ($p < ,05$) y $\chi^2 = 124.098$ ($p > ,05$) da evidencia estadística para rechazar la adecuación de los datos sobre competencias gerenciales al modelo de regresión. Lo cual verifica la no existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar la gestión del conocimiento.

H_i: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de recursos humanos

H₀: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de recursos humanos

Tabla 13

Existencia de un modelo global regresor

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Sólo intersección	390,466			
Final	166,232	224,234	50	,000

Link function: Logit.

En la tabla 13, se observa un valor χ^2 de 224.234 y Sig. $< ,05$ por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 14

Prueba de bondad de ajuste

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	1260,977	274	,000
Deviance	162,421	274	1,000

Link function: Logit.

En segundo término, en la tabla 14, la prueba de bondad de ajuste reporta valores $\chi^2 = 1260.977$ ($p < ,05$) y $\chi^2 = 162.421$ ($p > ,05$) dando evidencia estadística para rechazar la adecuación de los datos sobre competencias gerenciales al modelo de regresión. Lo cual verifica la no existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar la gestión de recursos humanos.

H_i: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión tecnológica

H₀: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión tecnológica.

Tabla 15

Existencia modelo global regresor

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Sólo intersección	407,969			
Final	173,292	234,678	50	,000

Link function: Logit.

En la tabla 15, se observa un valor χ^2 de 234.678 y Sig. $< ,05$ por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 16

Prueba de bondad de ajuste

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	1976,939	274	,000
Deviance	168,043	274	1,000

Función de enlace. Logit..

En la tabla 16, la prueba de bondad de ajuste obtiene valores $\chi^2 = 1976.939$ ($p < ,05$) y $\chi^2 = 168.043$ ($p > ,05$) da evidencia estadística para rechazar la adecuación de los datos sobre competencias gerenciales al modelo de regresión. Lo cual verifica la no existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar la gestión tecnológica.

H_i: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de innovación

H₀: El planteamiento de un modelo funcional teórico configurado por indicadores de competencias gerenciales no explica la formulación una propuesta para mejorar el aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de innovación.

Tabla 17

Existencia de un modelo global regresor

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi Cuadrado	Gl.	Sig.
Sólo intersección	388,764			
Final	144,104	244,660	50	,000

Función de enlace. Logit..

En la tabla 17, se observa un valor χ^2 de 244.660 y Sig. $< ,05$ por lo que existe evidencia para rechazar que el modelo esté únicamente configurado por una constante, por lo que se acepta la existencia de un modelo global regresor.

Tabla 18
Prueba de bondad de ajuste

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	2725,950	274	,000
Deviance	140,640	274	1,000

Función de enlace. Logit.

En segundo término, en la tabla 18, la prueba de bondad de ajuste consignó valores $\chi^2 = 2725.950$ ($p < ,05$) y $\chi^2 = 140.640$ ($p > ,05$) proporcionando evidencia estadística para rechazar la adecuación de los datos sobre competencias gerenciales al modelo de regresión. Lo cual verifica la no existencia de un modelo regresor de competencias gerenciales que explique la configuración de una propuesta para mejorar la gestión de la innovación.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos indican que la Variable de Competencias gerenciales se establece en un 76% medio-bajo con sus dimensiones: Manejo de liderazgo con un 60,88%; Manejo de dirección con un 77,34%, trabajo en equipo con un 62,22%, gestión al cambio con un 52,89% y capacidad de comunicación con un 68,89% de nivel de insatisfacción, estos datos se relacionan con el estudio de Núñez-Rojas et al., (2017) que tuvo el propósito de la realización y evaluación de un perfil por competencias gerenciales de directivos de planteles de educación básica, en el cual indica que las competencias varían de acuerdo a la realidad de cada plantel educativo; Además se vincula con la investigación de Morales, (2021) que tuvo el objetivo de establecer las competencias gerenciales y profesionales que hace énfasis a sus dimensiones.

En la variable de Aprendizaje organizacional se determinó un 60%, medio-bajo, relacionándose con sus dimensiones: Gestión estratégica que alcanza un 52,45%, Gestión de procesos con un 78,67%; Gestión con un 66,66%, Gestión de recursos con un 66,67%, Gestión tecnológica con un 68,00% y Gestión de la innovación con un 66,66% se relaciona con el estudio de Rojas-Rodríguez, (2020) que tiene por objetivo demostrar un modelo de Aprendizaje organizacional que unifica al aspecto conductual, cognitiva y social utilizando procedimientos de adquisición, generación y distribución del conocimiento para los que integran la organización, indicando que las organizaciones sean adaptables, a la información y tecnologías actuales.

Cabe mencionar la teoría del Aprendizaje organizacional que asegura que las organizaciones aprenden gradualmente; es decir, sus miembros son formados en el nuevo conocimiento y éstos cambian las estructuras; se plantean tres tipos de aprendizaje: por ajuste, renovación y cambio completo. (Askvik, 1999).

Además, se relacionan los resultados, en virtud de aplicar acciones de mejora, con Abraham Maslow (Teorías humanistas de autorrealización) enfatiza la motivación como elemento esencial. (Cadena, 2017); quien destaca la importancia de mantener la satisfacción de la comunidad educativa; el rendimiento del personal y el mantener un buen clima laboral, deben considerar los directivos de los planteles educativos. Cabe indicar que una población que considera al conocimiento como una herramienta fundamental para su crecimiento de ahí saldrá un individuo con la capacidad de aprender y enseñar y estar en constante motivación, abierta al

cambio, fomentando la innovación organizacional; concordando con (Gutiérrez, 2010) que indica que los conocimientos humanísticos son complementos para los conocimientos científicos, llevando al ser humano al análisis integral; confirmando Schroeder et al., (2019) que manifiesta que los individuos son capaces de adquirir conocimientos significativos. (Angulo, 2017).

Es importante destacar que la satisfacción de la comunidad educativa es un elemento importante porque genera mejor rendimiento, esto es un reto de las autoridades; además, el propiciar buena interacción internamente genera un buen clima laboral y el crecimiento con eficacia y eficiencia. La información y el conocimiento apertura la comunicación de los directivos con los colaboradores promueve un beneficio mutuo. Ser líder es fundamental afrontar los conflictos y su resolución.

La relación de las dos variables Competencias gerenciales y aprendizaje organizacional se complementan la una con la otra; por consiguiente, se relaciona con la investigación de Lázaro et al., (2020) que tiene como objetivo realizar una revisión de literatura en referencia al Aprendizaje Organizacional (AO). Por otro lado, se enfatiza que los resultados también se vinculan con Bravo, (2019) ésta es una inversión que determina el desarrollo económico; en este mundo educativo se vincula directamente con el trabajo y por consiguiente, con el crecimiento económico (García, 2021); el trabajo decente genera igualdades para todos. (Agudelo et al. 2021).

Tomando en consideración la metodología aplicada en este estudio investigativo se determina que existieron fortalezas y debilidades; dentro de lo positivo es que fue posible abordar temas muy relevantes en el campo educativo; con la aplicación del instrumento las cuestiones, cuyas alternativas de respuesta fueron cinco 1 totalmente en desacuerdo, 2 de acuerdo, 3 indiferente, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo; la 1 a la 3 se considera negativo y 4y5 se determina positivo (alto) son las siguientes las preguntas: Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa (En Desacuerdo-indiferente); es importante conocer la identidad del plantel, su ideario, misión y visión. (Ramos et al., 2019).

Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones (En Desacuerdo-indiferente), el directivo deberá de

desarrollar la capacidad de la observación e identificar la problemática de su plantel (Chiatchoua, 2021). Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel. (En Desacuerdo-indiferente);) (López et al. 2021). Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo. (En Desacuerdo-indiferente) la autoridad debe involucrarse en las actividades.

Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor (En Desacuerdo-indiferente), es importante estar motivado en todo momento para irradiar a su equipo de trabajo. Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos (En Desacuerdo-indiferente), el logro de objetivos corporativos parte de siempre enfocado en lo que se desea lograr. Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan (En Desacuerdo-indiferente), el directivo debe ser capaz de trabajar con todas las personas, el diálogo constante es una técnica muy importante para llegar acuerdos (Balladares, 2018).

Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa (En Desacuerdo-indiferente) los directivos deben conocer y aplicar la normativa del Ministerio de educación aplicando a su convivencia diaria. Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (En Desacuerdo-indiferente), el PEI reglamenta los procesos y actividades que se realizan en la unidad educativa; por consiguiente, debe ser trabajado en forma adecuada (Orozco-Gomez, 2021). El desarrollo de este trabajo debe considerar las necesidades de todos los actores del plantel y la participación activa.

Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo (De acuerdo) se mantiene la importancia de la información permanente. Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad (En Desacuerdo-indiferente), fuera de la jornada pedagógica con los estudiantes, es menester crear espacios para unir lazos

de amistad y/o compañerismo de todos los que forman parte del quehacer educativo (Eugenio Vásquez, 2021).

Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Plantel (En Desacuerdo-indiferente), es necesario monitorear los procesos para determinar las debilidades y fortalezas y mejorar en lo que corresponda. Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico (En Desacuerdo-indiferente) la tarea educativa demanda de muchos recursos para llevarla a cabo; por consiguiente, el directivo debe solventar éstos en su labor.

Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez (En Desacuerdo-indiferente), el rendimiento depende mucho de la consideración que se tenga de los perfiles. Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel, sí se practica en cierta forma; ya que existen lineamientos de los procesos a seguir al respecto.

Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos. (En Desacuerdo-indiferente), indica el involucramiento activo del directivo (Murillo et al., 2021). Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación (En Desacuerdo-indiferente), el aporte personal permanente es importante. Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos. (En Desacuerdo-indiferente), los medios de utilización para el envío de comunicaciones se deben seleccionar en forma adecuada.

Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo (En Desacuerdo-indiferente), el involucramiento de todos depende del saber compartir la misión, visión del plantel educativo. Considera los conflictos que se presentan en el Plantel para la resolución de los mismos (En Desacuerdo-indiferente), todo problema que se presenta debe ser solucionado mediante el análisis del mismo y en forma asertiva. Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa

(En Desacuerdo-indiferente), los valores son fundamentales en los directivos educativos.

Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales (En Desacuerdo-indiferente), la comunicación asertiva genera la transformación del equipo de colaboradores. Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras (En Desacuerdo-indiferente), el desarrollo de la creatividad es primordial. Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución (En Desacuerdo-indiferente), búsqueda de nuevas alternativas para solucionar los problemas. Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva (En Desacuerdo-indiferente), es fundamental garantizar el saber comprender de forma adecuada las comunicaciones que se recibe. (Tamayo Mora, 2020)

Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la actuación adecuada en el accionar de su gestión (En Desacuerdo-indiferente), el control de las emociones es necesario en los directivos (Fernández Bravo, 2011). Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria (En Desacuerdo-indiferente), la emisión de criterios fundamentados debe poseer el directivo (González Alvarado & Martín Granados, 2013). Utiliza variados medios de comunicación en la transmisión de la información para la toma de decisiones más acertada (En Desacuerdo-indiferente), las decisiones que se tomen deben ser consensuadas para evitar conflictos futuros. Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel (En desacuerdo-indiferente), la atención oportuna es fundamental para la satisfacción de la comunidad educativa.

Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docentes del Plantel. (En Desacuerdo-indiferente), motivación con el ejemplo. Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos (En Desacuerdo-indiferente), la creación y aplicación de otras actividades que aporten es necesario (Suárez et al. 2019). Desarrolla procesos en forma sostenida

con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación (En Desacuerdo-indiferente), lo nuevo se interrelaciona con la creatividad y el mejoramiento (Cruzata et al. 2021).

Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente (En Desacuerdo-indiferente), las transformaciones generan mejoras. Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz (En Desacuerdo-indiferente), la eficiencia y eficacia son necesarias (Rosales, 2007). Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización (En Desacuerdo-indiferente), todo directivo debe tener conocimiento de su puesto y la preparación correspondiente. Fomenta permanentemente la adquisición del nuevo conocimiento (En Desacuerdo-indiferente) la generación de nueva información es parte de la tarea cotidiana.

Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas. (En Desacuerdo-indiferente), buscar nuevas formas de atraer la información. Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido (En Desacuerdo-indiferente) la interpretación correspondiente que se le atribuya es fundamental (Escorcía et al. 2020). Establece como normativa la socialización del conocimiento para beneficio de la comunidad educativa (En Desacuerdo-indiferente), información institucional en circulación permanente. Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo (En Desacuerdo-indiferente), las personas que recién ingresan a los planteles se les debe socializar el PEI.

Monitorea por diferentes medios la formación del recurso humano del Plantel (En Desacuerdo-indiferente), el seguimiento a los procesos indica avances o retrocesos. Mantiene un programa de inducción al nuevo personal (En Desacuerdo-indiferente), los nuevos colaboradores deben ser capacitados en lo que respecta a su área de trabajo para garantizar un buen rendimiento. Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación (En Desacuerdo-indiferente), la era digital necesita la capacitación constante.

Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva (En Desacuerdo-indiferente), es necesario la capacitación constante. Gestiona las tecnologías en la labor educativa (En Desacuerdo-indiferente), la educación requiere de herramientas tecnológicas. Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos (En Desacuerdo-indiferente), el plantel debe estar dotado de equipos informáticos de punta para el trabajo directivo y docente. Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas (En Desacuerdo-indiferente), la generación de nueva información es indispensable (Flórez et al. 2021).

Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución (En desacuerdo-indiferente, vivimos en un mundo cambiante y que avanza a pasos agigantados, el directivo debe mantenerse en constante innovación (Silva et al. 2018). Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa (En Desacuerdo-indiferente), el apoyo permanente a toda actividad que sirva para mejorar (Álvarez et al., 2020).

Dentro de las fortalezas se indica que la metodología empleada fue adecuada, ya que se logró la obtención de los resultados esperados.

Fue relevante este estudio porque permitió determinar la problemática educativa y emitir una propuesta como parte de la solución para las autoridades de los planteles educativos estatales.

VI. CONCLUSIONES

1. Los resultados indicaron que la Variable de Competencias gerenciales se estableció en un 76% medio-bajo con sus dimensiones: Manejo de liderazgo con un 60,88%; Manejo de dirección con un 77,34%, trabajo en equipo con un 62,22%, gestión al cambio con un 52,89% y capacidad de comunicación con un 68,89% de nivel de insatisfacción, mientras que la variable de Aprendizaje organizacional se determinó en un 60%, medio-bajo, relacionándose con sus dimensiones: Gestión estratégica que alcanza un 52,45%, Gestión de procesos con un 78,67%; Gestión con un 66,66%, Gestión de recursos con un 66,67%, Gestión tecnológica con un 68,00% y Gestión de la innovación con un 66,66%
2. En el análisis de aspecto predictivo se basó para establecer un diseño un modelo de competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional, en el aspecto Gestión de procesos, en las unidades educativas estatales de un Circuito ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022; siendo éste según los resultados en Aprendizaje organizacional en su dimensión gestión de procesos = $Bajo = -6.902 - 5.365$ Motivación al personal y enfoque a objetivos + 1.738 Articulación del Proyecto educativo Institucional + 20.898 Fomenta el cambio colectivo - 33.409 Trasmisión de ideas innovadoras.
3. Se describió las competencias gerenciales de los rectores, que permitió determinar características propias para ser consideradas en la propuesta, siendo éstas: Manejo de liderazgo, Manejo de dirección, Gestión al cambio.
4. Se describió las características propias de organizaciones que aprenden que permitieron detectar situaciones no atendidas para la incorporarse en la propuesta en lo correspondiente a la gestión de procesos.
5. Con un valor R seudo de 83% se explicó la influencia de las competencias gerenciales sobre el Aprendizaje organizacional.
6. Se planteó un modelo funcional teórico con competencias gerenciales con la configuración de una propuesta que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales.
7. Se configuró un modelo de competencias gerenciales que fomentó el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ A las autoridades distritales, apoyar a la ejecución de la propuesta como es el plan de capacitación, para fortalecer la formación de los directivos institucionales.
- ✓ A las autoridades distritales y zonales, designar encargos de directivos en las instituciones educativas considerando el perfil profesional y no solo la voluntad de querer apoyar al plantel.
- ✓ A las autoridades distritales y zonales, gestionar capacitación permanente de los directivos de las unidades educativas estatales.

VIII. PROPUESTA

Propuesta: Capacitar en competencias gerenciales para mejorar la Gestión de procesos del plantel dentro del aprendizaje organizacional.

1. Descripción de la propuesta

1.1. Tipo de propuesta a generar

Plan de capacitación en Competencias gerenciales para generar un mayor impacto en relación a la Gestión de procesos de los rectores de las unidades educativas estatales.

1.2. Denominación de la propuesta

Plan de capacitación para mejorar la Gestión de procesos.

1.3. Descripción general

Este plan de capacitación tiene como propuesta aprender a desarrollar competencias gerenciales en relación a la Gestión de procesos de los rectores de los planteles educativos y consiste en considerar competencias en los aspectos (Dimensiones, indicadores o características que están en un nivel de insatisfechos como es el caso de motivar al personal con enfoque a objetivos (Manejo de liderazgo), fomentar el cambio colectivo, trasmisión de ideas innovadoras (Gestión al cambio).

Además, este plan busca dar orientaciones para el desarrollo del trabajo de articulación del Proyecto Educativo Institucional, considerando las necesidades de la comunidad educativa para mejorar el nivel de satisfacción en el Manejo de dirección; generando un clima favorable para el trabajo. También trata de aprender a considerar los conflictos que se presentan en el plantel para la solución asertiva de los mismos. Cabe indicar que este plan de capacitación consta de un marco teórico (A. Peña, 2018)

Con las actividades propuestas en este plan de capacitación debe desarrollar a un mejor nivel las competencias gerenciales de los rectores de las instituciones estatales. (Superfine & Paige, 2022).

2. Fundamento de la propuesta.

Este plan de capacitación se ha realizado, basándose en el objetivo general que es: Diseñar un plan de capacitación sobre competencias gerenciales para mejorar la gestión de procesos del aprendizaje organizacional de los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas. Cabe enfatizar que la ejecución de este plan demanda el empleo de herramientas como es el plan de capacitación, el cual, cuenta con estrategias metodológicas con sus respectivas técnicas como son talleres e involucrando a la tecnología en todas las actividades que se realicen; esto mejorará la problemática motivo de esta propuesta.

La problemática establecida según los resultados de la investigación son los siguientes aspectos: Existe deficiencia en los rectores en relación a la motivación al personal con enfoque de objetivos. Las autoridades no están trabajando de forma adecuada la articulación del Proyecto Educativo Institucional, no se consideran las necesidades de la comunidad educativa; además no se está generando el cambio colectivo. No hay una trasmisión de ideas innovadores en el resto de colaboradores. Estos problemas son los temas a tratarse en el plan de capacitación.

El plan de capacitación (los talleres) con el apoyo de la tecnología aumentará el desarrollo de las competencias en los rectores; ya que los talleres son útiles para el desarrollo de aprendizajes significativos (Flores, 2020); además en el marco conceptual se tratará cada uno conjugando la teoría con la práctica.

3. Justificación:

Esta propuesta se la realiza porque se determina una insatisfacción por parte de la comunidad educativa, siendo necesario diseñar un plan de capacitación y tratar de dar soluciones los problemas que existen.

La propuesta se la realiza para dar solución a la problemática detectada según los resultados de la investigación; como son: la deficiencia en los rectores en relación a la motivación al personal con enfoque a objetivos; para esto, se aumentaría el nivel de motivación y pro actividad. En lo concerniente a que las autoridades no están articulando de forma adecuada el Proyecto Educativo Institucional; se

propone utilizar la técnica del FODA para buscar aliados estratégicos para colaborar y realizar la transformación requerida y se cita los lineamientos del Ministerio de educación en que se debe planificar de acuerdo a la realidad institucional; con respecto a que no se fomenta el cambio colectivo, se destaca la importancia del trabajo en equipo el fomentar un clima laboral armónico con todos los actores del quehacer educativo y por último en lo referente a la falta de trasmisión de ideas innovadoras; se pretende incrementar la creatividad y destacar la importancia de la misma para la mejora continua.

Esta propuesta beneficia a los planteles educativos en relación a que mejorará las competencias gerenciales de los rectores fomentando el aprendizaje organizacional, obteniendo la satisfacción de la comunidad educativa.

Con la presente propuesta se espera lograr dotar de un plan de capacitación, el cual, con su aplicación desarrollará una mejora, convirtiéndose en organizaciones que aprenden.

4. Propósito:

4.1. Objetivo general y específico

Objetivo General

*Diseñar un plan de capacitación sobre competencias gerenciales para mejorar la gestión procesos del aprendizaje organizacional de los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito del cantón Santo Domingo.

Objetivo específicos

*Incrementar el nivel de motivación de los rectores en relación al entorno educativo en que se desenvuelven mediante la observación y la pro actividad para el adecuado diagnóstico de las situaciones.

*Incrementar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), considerando las necesidades de la comunidad educativa, mediante los lineamientos del Ministerio de educación de acuerdo a la realidad institucional.

*Incentivar el cambio colectivo para fomentar la integración de la comunidad destacando la importancia del trabajo en equipo y generar un clima laboral armónico con todos los actores del quehacer educativo.

* Aumentar la consideración que tienen los rectores a la trasmisión de ideas innovadoras, ante los conflictos que se presentan en el plantel para la resolución de los mismos, destacando la importancia para cubrir las necesidades en forma asertiva.

4.2. Misión y visión

Misión

Fomentar el desarrollo de competencias gerenciales, específicamente el manejo del liderazgo (Motivación al personal con enfoque a objetivos), el manejo de dirección (Articulación del PEI), gestión del cambio (Fomenta el cambio colectivo, trasmisión de ideas innovadoras), en los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas para mejorar la gestión estratégica, en relación al aprendizaje organizacional, mejorando el rendimiento laboral.

Visión

Disponer de rectores con competencias gerenciales que fomenten el aprendizaje organizacional de las unidades educativas estatales, que pongan en práctica su liderazgo, manejo de dirección y gestión al cambio en su convivir cotidiano dentro de su labor directiva, beneficiando a la comunidad.

4.3. Metas por cada etapa

El plan de capacitación está establecido en cuatro etapas:

Diagnóstico: Identificar y reafirmar en un 80% las debilidades de cada uno de los rectores en relación a la problemática tratada en esta investigación en un periodo de 1 semana.

Intervención: Seleccionar y aplicar los talleres en un 100% con las temáticas implementando herramientas tecnológicas para el aprendizaje significativo en un periodo de 6 semanas.

Comprobación: Se evidenciará mediante la aplicación de lo aprendido en cada taller de capacitación de acuerdo a cada temática tratada, en un 80% en un periodo de 8 semanas.

Evaluación: Se conocerán en un 100%, los resultados del proceso de capacitación en un periodo de 3 meses.

4.4. **Resultados concretos que se espera alcanzar**

*Incrementar el nivel de motivación al personal de los rectores en relación al entorno educativo en que se desenvuelven mediante la observación y la pro actividad para el adecuado diagnóstico de las situaciones, en un periodo de 2 semanas.

*Incentivar mediante la búsqueda de aliados estratégicos a la generación de redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades y potenciar las debilidades que existen en el plantel, en un periodo de 3 semanas.

*Incrementar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), considerando las necesidades de la comunidad educativa, mediante los lineamientos del Ministerio de educación de acuerdo a la realidad institucional, en un periodo de 4 semanas.

*Incentivar el cambio colectivo y para fomentar la integración de la comunidad destacando la importancia del trabajo en equipo y el fomentar un clima laboral armónico con todos los actores del quehacer educativo, en un periodo de 5 semanas.

* Aumentar la consideración que tienen los rectores ante la trasmisión de ideas innovadoras de los conflictos que se presentan en el plantel para la resolución de los mismos, destacando la importancia para cubrir las necesidades en forma asertiva, en un periodo de 6 semanas.

5. Desarrollo de la propuesta:

5. 1. Tema central del cual trata el proyecto

El plan: “Capacitar en competencias gerenciales para mejorar la Gestión estratégica del plantel dentro del aprendizaje organizacional” se basa en el diseño de un plan de capacitación que mejore los niveles en la gestión de procesos de los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito de Santo Domingo de los Tsáchilas; el cual, se ejecutará en seis sesiones. Con enfoque en las competencias gerenciales, ya que los rectores deben ser eficaces en su gestión directiva (Edith Silva, 2021); (Vázquez Zamudio et al., 2021); (Escamilla, 2006)

Los talleres contendrán dinámicas que serán aplicadas a los rectores, que se realizarán por grupos de 20 personas en forma presencial, proyectándose como meta la ejecución en un 100% del plan de capacitación sobre competencias gerenciales para mejorar la gestión estratégica del aprendizaje organizacional de los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito del cantón Santo Domingo en un periodo de 6 semanas. La temática planteada se fortalece con las políticas de modernización del aspecto educativo, vinculadas con el desarrollo económico, empleo y emprendimiento con el trabajo decente como objetivo de desarrollo sostenible aplicado como ejes transversales (Llerena et al., 2020)

Se tratarán los contenidos que a continuación se citan:

Encuentro pedagógico 1: Taller: Presentación del plan de capacitación.

Encuentro pedagógico 2: Taller sobre motivación al personal con enfoque a objetivos, en relación al entorno educativo, mediante la observación y la pro actividad para el adecuado diagnóstico de las situaciones. (Torres, 2018)

Encuentro pedagógico 3: Taller sobre la generación de redes y alianzas interinstitucionales mediante la búsqueda de aliados estratégicos para aprovechar las oportunidades y potenciar las debilidades que existen en el plantel (Ardila et al., 2020);(Fiera, 2019)

Encuentro pedagógico 4: Taller sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), considerando las necesidades de la comunidad educativa,

mediante los lineamientos del Ministerio de educación de acuerdo a la realidad institucional (Vicente, 2019); (Orozco-Gomez, 2021); (Castro, 2017).

Encuentro pedagógico 5: Taller sobre el cambio colectivo para fomentar la integración de la comunidad destacando la importancia del trabajo en equipo y el fomentar un clima laboral armónico con todos los actores del quehacer educativo (Becerra Santa Cruz, 2018).

Encuentro pedagógico 6: Taller sobre trasmisión de ideas innovadores para los conflictos que se presentan en el plantel para la resolución de los mismos en forma asertiva, considerando como una competencia de las autoridades educativas (Guillen et al., 2022); (Cevallos et al., 2020); (J. Peña & Sémbler, 2019).

Considerando la fundamentación teórica se parte de la teoría del aprendizaje significativo expuesto por David Ausubel, relacionando la información que posee con el nuevo conocimiento, por medio de procesos cognitivos (A. Silva, 2018) del cual serán las bases para las estrategias metodológicas que se utilizarán para el plan de capacitación, que como técnica se aplicarán los talleres.

Se citan los siguientes términos para ser conceptualizados:

Gestión estratégica: son acciones que ayudan al desarrollo de ventajas competitivas de la organización, mejorando el desempeño productivo y sustentable (Yasinski et al., 2021).

Diagnóstico: es lo que se detecta en una situación distinguiendo fortalezas y debilidades (Bejar, 2021)

PEI: Proyecto Educativo Institucional que es el documento planificado y ejecutado en forma participativa por los actores de la comunidad en donde constan las directrices de la conducción del plantel (Vicente, 2019).

Integración: es la interacción de los actores de la comunidad educativa (Avendaño Bravo & Díaz Arias, 2014); (Vegas Lameda et al., 2018)

Tecnología: se considera el conocimiento aplicado para la solución de problemas y se relaciona con la innovación (Hidalgo et al., 2018).

Actividades extracurriculares: son las actividades que se realizan fuera de la jornada pedagógica pero que es parte de la formación integral en el quehacer educativo. (Becerra Santa Cruz, 2018).

Conflicto: es la situación que se establece cuando existen discrepancias (J. Peña & Sémbler, 2019).

5. 2. Actividades y tareas requeridas

Actividades	Tareas específicas	S1	S2	S3	S4	S5	S6
Bienvenida y presentación del plan de capacitación Taller 1	*Dinámica de ambientación: Copresentación *Indicar los objetivos del plan. *Acuerdos y compromisos *Diagnóstico mediante preguntas y respuestas (Lluvia de ideas) *Tratar sobre conceptualizaciones relacionadas a la temática previa a la ejecución del plan.	X					
Taller 2	* Dinámica de integración: “Veo, veo...” *Prerrequisitos: Lluvia de ideas *Exponer sobre motivación al personal dentro del entorno educativo. *La observación *La proactividad *Trabajo grupal: Ejemplos prácticos *Plenaria		X				
Taller 3	*Dinámica de integración: “Me gusta mi vecino...” *Prerrequisitos: Lluvia de ideas			X			

	<p>*Exponer sobre la generación de redes y alianzas interinstitucionales.</p> <p>*Los aliados estratégicos.</p> <p>*Trabajo grupal: Técnica del FODA</p> <p>*Plenaria</p>						
Taller 4	<p>* Dinámica de integración: “Hojas de té”</p> <p>*Prerrequisitos: Lluvia de ideas</p> <p>*Exposición de la temática sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI).</p> <p>*Lineamientos del Ministerio de Educación en relación del PEI.</p> <p>*Trabajo grupal: Necesidades de la comunidad educativa de acuerdo a la realidad institucional.</p> <p>*Plenaria.</p>				X		
Taller 5	<p>* Dinámica de integración: “La cueva”</p> <p>*Prerrequisitos: Lluvia de ideas</p> <p>*Exposición sobre el cambio colectivo.</p> <p>*Integración de la comunidad educativa.</p> <p>* Trabajo en equipo.</p> <p>*Clima laboral armónico.</p> <p>*Observación de videos sobre técnicas de integración.</p> <p>*Trabajo grupal: Planificar y ejecutar técnicas de integración.</p> <p>*Plenaria</p>					X	
Taller 6	<p>* Dinámica de integración: “Roles”</p>						

	<p>*Prerrequisitos: Lluvia de ideas</p> <p>*Exposición de la temática sobre ideas innovadoras ante los conflictos que se presentan en el plantel.</p> <p>*Resolución de conflictos en forma asertiva.</p> <p>*Trabajo grupal: Resolver problemas planteados.</p> <p>*Plenaria</p> <p>*Aplicación de la evaluación.</p> <p>*Agradecimiento y dinámica final</p> <p>He aprendido.....y no me voy de aquí sin antes...</p>					X
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	---

5. 3. Diseño de la propuesta.

Características del plan “Capacitar en competencias gerenciales para mejorar la Gestión procesos del plantel dentro del aprendizaje organizacional”, consta de encuentros pedagógicos de 2 horas, que se realizarán 1 vez a la semana en un periodo de 6 semanas.

Se ejecutarán estrategias y técnicas para el desarrollo cognoscitivo para alcanzar aprendizajes significativos, aplicadas en trabajos grupales de 20 personas de manera presencial; estableciendo como objetivo general el capacitar sobre competencias gerenciales para mejorar la gestión estratégica del aprendizaje organizacional; en el presente plan de capacitación se citarán recomendaciones sobre la conducción de un plantel educativo utilizando las Tics apoyando a la innovación y por consiguiente a la modernización del sector educacional; fortaleciendo las políticas públicas competentes.

En el transcurso de cada encuentro pedagógico los participantes registrarán en un anecdotario las experiencias más relevantes (aprendizaje significativo) de cada taller y que lo puede llevar a la práctica en su labor directiva. (A. Silva, 2018).

❖ Unidad de aprendizaje

El ciclo de aprendizaje que se utilizará en cada encuentro pedagógico es el ERCA.

Encuentro pedagógico 1:

En este encuentro se ejecuta un taller “Conociéndonos”; el cual se inicia con una dinámica de ambientación, utilizando la técnica de Copresentación, que fomentará la empatía de los participantes, enfatizando la responsabilidad que se tiene al ser autoridad de una institución.

Se dan a conocer los objetivos del plan, permitiendo con esto el empoderamiento de aportar para alcanzarlos.

Se realizan los acuerdos y compromisos con el propósito de mediar y mantener un orden y un clima de aprendizaje permanente.

Para empaparse de las temáticas a tratarse, mediante la técnica de lluvia de ideas, se presenta cada una, retroalimentando con la conceptualización respectiva y la importancia de cada una dentro del quehacer educativo.

Encuentro pedagógico 2:

En el taller “Soy proactivo” se inicia con la dinámica de integración: “Ve, veo...” la cual, motivará a la observación del entorno.

Mediante la técnica de lluvia de ideas, se determinará los prerrequisitos.

Explicación teórica y participativa de la temática sobre motivación al personal dentro del entorno, la observación y la proactividad.

El trabajo grupal se basará en ejemplos prácticos de análisis de entornos educativos; lo cual, fomentará que los directivos se enfoquen en su realidad institucional.

Con estas actividades se incrementarán el nivel de análisis y entendimiento de los rectores en relación al entorno educativo en que se desenvuelven mediante la observación y la pro actividad para el adecuado diagnóstico de las situaciones.

La plenaria con la interactuación de los participantes de este taller se considerará como evaluación formativa.

Encuentro pedagógico 3:

Este taller “Aprovecho mis oportunidades” se inicia con la dinámica de integración: “Me gusta mi vecino...” para que reconozcan que tienen a su alrededor personas con características que pueden aportar a su plantel.

Mediante la técnica de lluvia de ideas, se determinará los prerrequisitos.

Explicación teórica y participativa de la temática sobre la generación de redes y alianzas interinstitucionales, los aliados estratégicos y FODA.

El Trabajo grupal se basará en elaborar el diagnóstico de su plantel mediante la técnica de FODA.

Estas actividades generarán la búsqueda de aliados estratégicos a la generación de redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades y potenciar las debilidades que existen en el plantel.

La plenaria con la interacción de los participantes de este taller se considerará como evaluación formativa.

Encuentro pedagógico 4:

Este taller “Involucro a los demás” empieza con la dinámica: “Hojas de té”, que fomentará el trabajo en equipo y la sincronización de todo el grupo para lograr el objetivo.

Mediante la técnica de lluvia de ideas, se determinará los prerrequisitos.

Explicación teórica y participativa de la temática sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), los lineamientos del Ministerio de Educación en relación del PEI.

El trabajo grupal se basará en necesidades de la comunidad educativa de acuerdo a la realidad institucional.

Con estas actividades se incrementará el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), considerando las necesidades de la comunidad educativa, mediante los lineamientos del Ministerio de educación de acuerdo a la realidad institucional.

La plenaria con la interacción de los participantes de este taller se considerará como evaluación formativa.

Encuentro pedagógico 5:

Este taller “Me integro” comienza con la dinámica de integración: “La cueva” que servirá para valorar a las personas y ser empáticos con los otros, trabajar en equipo para alcanzar mejoras, procurando una convivencia armónica para la sociedad.

Mediante la técnica de lluvia de ideas, se determinará los prerrequisitos.

Explicación teórica y participativa de la temática sobre el cambio colectivo, integración de la comunidad educativa, trabajo en equipo, clima laboral armónico.

*Observación de un video sobre técnicas de integración.

El trabajo grupal consiste en planificar y ejecutar técnicas de integración para luego reproducirlas con su comunidad educativa.

Estas actividades procuran incentivar la planificación y ejecución de las actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad destacando la importancia del trabajo en equipo y el fomentar un clima laboral armónico con todos los actores del quehacer educativo.

La plenaria con la interacción de los participantes de este taller se considerará como evaluación formativa.

Encuentro pedagógico 6:

Este taller “Resuelvo los conflictos” comienza con la dinámica de integración “roles” que permite el asumir personalidades y conlleva responsabilidades ante los conflictos en lo referente a la resolución de los mismos.

Mediante la técnica de lluvia de ideas, se determinará los prerrequisitos.

Explicación teórica y participativa de la temática sobre trasmisión de ideas innovadoras ante los conflictos que se presentan en el plantel, resolución de conflictos en forma asertiva.

El trabajo grupal consiste en resolver problemas planteados.

La plenaria con la interacción de los participantes de este taller se considerará como evaluación formativa.

En este taller se aplicará una evaluación sumativa.

Las palabras de agradecimiento a los participantes y la aplicación de la dinámica final que consiste en indicar el aprendizaje significativo que han obtenido y a la vez emitiendo recomendaciones para su réplica y aplicabilidad en su labor directiva.

Con estas actividades se pretende aumentar la consideración que tienen los rectores ante los conflictos que se presentan en el plantel para la resolución de los mismos, destacando la importancia para cubrir las necesidades en forma asertiva.

❖ **Criterios de inclusión**

Se considera a 225 docentes que tienen responsabilidades administrativas, como rectores, consejo ejecutivo y junta académica de las instituciones estatales de un circuito, se incluyen porque son servidores públicos en el campo educativo con nombramientos definitivos, pueden ser titulares o encargados; además, se incluye a los líderes educativos. Cabe indicar que se necesita indicar la participación en forma voluntaria para estar presente en los horarios de cada encuentro pedagógico de este plan de capacitación sobre competencias gerenciales para mejorar la gestión estratégica del aprendizaje organizacional.

5. 4. Involucrados

5.4.1 Marco distrital

Director distrital, coordinadores circuitales, talento humano distrital están involucrados en la selección y capacitación de las autoridades institucionales.

5.4.2 Marco institucional

Las autoridades, líderes educativos y docentes con carga administrativa están involucradas directamente en las actividades propuestas.

5.4.3 Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo se organizan de acuerdo a los lugares establecidos por su coordinador dentro de los planteles educativos del circuito.

5.4.4 Equipo de apoyo

Los equipos de apoyo durante el desarrollo de este plan de capacitación serán los asesores educativos de cada distrito.

5.4.5 Patrocinantes

El proceso de esta propuesta de plan de capacitación sobre competencias gerenciales, se realizará mediante la autofinanciación de las mismas unidades educativas estatales participantes.

5.4.6 Proveedores

Los proveedores serán el voluntariado que se acoja a participar de este plan.

5.5 Evaluación

- ❖ Heteroevaluación: La valoración que se otorga a nivel grupal como individual, mediante el uso de diferentes técnicas.
- ❖ Autoevaluación: La conciencia que tiene individualmente del aprendizaje significativo adquirido.
- ❖ Coevaluación: Entre pares, mediante técnicas grupales.

5.6 Cronograma de implantación y funcionamiento

Cronograma de la implementación del plan.

La ejecución de este plan durará 6 semanas, desarrollándose en cuatro etapas:

1° etapa: Diagnóstico. - identificación y reafirmación de las debilidades de los directivos, en relación a la problemática detectada en los planteles educativos estatales.

2° etapa: Intervención. - La selección y aplicación de los talleres con las temáticas propuestas, incorporando herramientas tecnológicas para el aprendizaje significativo.

3° etapa: Comprobación. – Se evidencia mediante la aplicación de lo aprendido en cada taller de capacitación de acuerdo a la temática tratada.

4° etapa: Evaluación. – La valoración y conocimiento de los resultados que se obtuvo del plan.

Cronograma de funcionamiento

Actividades	Responsables de la actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Identificación y reafirmación de las debilidades de los directivos, en relación a la problemática detectada en los planteles educativos estatales.	Equipo distrital, directivos	X		
Selección y aplicación de los talleres con las temáticas propuestas, incorporando herramientas tecnológicas para el aprendizaje significativo.	Equipo distrital, directivos		X	
Evidencia mediante la aplicación de lo aprendido en cada taller de capacitación de acuerdo a la temática tratada.	Equipo distrital, directivos		X	
Valoración y conocimiento de los resultados que se obtuvo del plan.	Equipo distrital, directivos			X

5.7 Estudio financiero

5.7.1 Estudio de costos

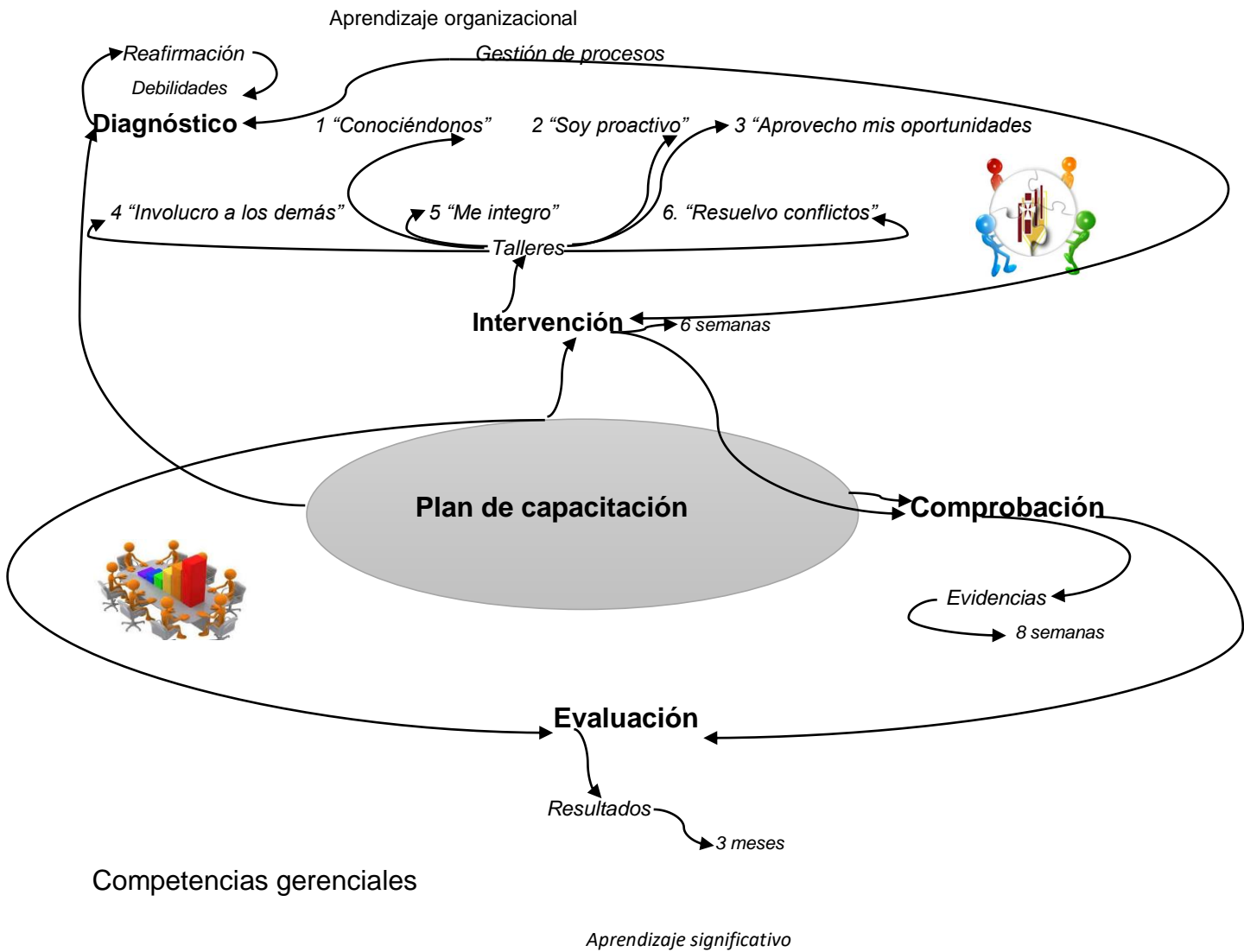
Rubros	Aporte no monetario
Equipos Computadora, Proyector, impresora	\$ 2.000,00
Recursos humanos: Estadísticas de instrumentos, validadores, facilitadores	\$ 500,00

Materiales e insumos, asesorías y servicios	\$ 500,00
Gastos operativos: material de oficina, movilidad, otros	
Total	\$ 3.000,00

5.7.2 Fuentes de financiamiento

Entidad financiera	Monto	Porcentaje
Autofinanciado	\$ 3.000,00	100%

6 Síntesis gráfica de la propuesta



7 Referencias bibliográficas

- Ardila Ospina, O. L., Linares Figueredo, L., & Sierra Flórez, C. D. (2020). *Redes y alianzas para el fortalecimiento de los modelos de enseñanza dirigidos a la población con discapacidad intelectual en las instituciones de formación aliadas a Best Buddies Colombia*.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=bd0e4854-e824-4a36-91c4-7a5dadac70a0%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsair.od.....1528..4ecced47bc9dfa500c1f3d0cf9dd114f&db=edsair>
- Avendaño Bravo, C., & Díaz Arias, J. (2014). El proceso de integración educativa desde la perspectiva de cinco jóvenes universitarios con discapacidad visual de Concepción. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 40(2), 27–44.
<https://doi.org/10.4067/s0718-07052014000300003>
- Becerra Santa Cruz, A. (2018). Actividades Cocurriculares en Elena de White y la Propuesta Educativa en un Mundo Posmoderno. *Apuntes Universitarios*, 8(1), 131–152. <https://doi.org/10.17162/au.v8i1.189>
- Bejar, R. (2021). Plan estratégico y gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. *Universidad César Vallejo*, 1–5. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Castro, G. (2017). Rural education: An Institutional Project from a participative approach. *Sinéctica*, 0022, 7–17.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c29dbda7-9cee-45a8-b5d9-67c4af1362cd%40redis>
- Cevallos, E., Rodríguez, B., & Rodríguez, J. (2020). Fundamentación, descripción y análisis del cuestionario situacional de estrategias y metas de resolución de conflictos escolares. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, 22, 84–98.
<https://doi.org/10.7179/PSRI>
- Escamilla, S. (2006). *EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional. TESIS*. <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx->

0412107-125929/saet1de1.pdf

- Fiera, L. (2019). As teias de interesses e influências nas redes de políticas educativas na América Latina e Caribe. *Política Educacional (G)*, 44, 1–20. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=bd0e4854-e824-4a36-91c4-7a5dadac70a0%40redis>
- Flores, V. (2020). Meaningful learning with active teaching strategy for a software project course. An experience in northern Chile. *Ingeniare*, 29, 120–128. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v29n1/0718-3305-ingeniare-29-01-120.pdf>
- Guillen, G., Alonso, L., Tejeda, R., & Cedeño, G. (2022). Formación de la competencia mediación de conflictos familiares en especialistas de orientación familiar. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 26 N 1, 1–34. <https://doi.org/10.30827/profesorado>.
- Hidalgo, F., Salazar, M., & Chile, S. (2018). The use of educational technology and its impact on the formation of professionals in higher education. *Universidad Del Ecuador*, 7(2), 1–7. https://web.archive.org/web/20190808150500id_/http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/download/76/73/
- Llerena, S., Navarrete, B., Quispe, J., & Ramos, A. (2020). University Social Responsibility: Transversality and Sustainable Development in Latin America. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 328–340. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7888023.pdf>
- Orozco-Gomez, W. (2021). La resignificación participativa de la fundamentación pedagógica como escenario vital para la construcción del Proyecto Educativo Institucional. *El Ágora USB*, 21(1), 270–297. <https://doi.org/10.21500/16578031.4593>
- Peña, A. (2018). “ Programa de capacitación para la elaboración de proyectos educativos en el proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa San Juan de la Virgen – Tumbes . 2016 . ” [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6343/BC-1059 PEÑA CORDOVA.pdf?sequence=1](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6343/BC-1059%20PE%C3%91A%20CORDOVA.pdf?sequence=1)
- Peña, J., & Sémbler, M. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo:

- un estudio exploratorio en tres liceos de la Región Metropolitana. *Calidad En La Educación*, 51, 315–349. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.488>
- Silva, A. (2018). *Eficiente nivel de aprendizajes significativos en el área de Matemática de los estudiantes del VI ciclo nivel secundaria de la IE Monte Lima Ignacio Escudero*. 1–30. <https://core.ac.uk/download/pdf/196532276.pdf>
- Silva, E. (2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1
- Superfine, B., & Paige, M. (2022). FROM GOVERNANCE TO THE CLASSROOM : RETHINKING LARGE-SCALE SCHOOL REFORM TO IMPROVE EDUCATIONAL OPPORTUNITY AND EQUITY. *Associate Professor at the Department of Public Policy of the University of Massachusetts- Dartmouth*. 561, 561–603. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=fc86bcc7-f0e4-47e3-b59c-182c3f4b99b7%40redis>
- Torres, L. V. (2018). Educational environment in the medical school of a public University: Baseline diagnosis. *Revista de La Universidad Industrial de Santander*, 50(4), 341–349. <https://doi.org/10.18273/revsal.v50n4-2018007>
- Vázquez Zamudio, M. R., Delgadillo Partida, J., Pérez Romero, H., & Cancino Uribe, R. I. (2021). Gestión estratégica aplicada en los centros educativos de modalidad presencial ante la pandemia del COVID-19 para la impartición de clases en línea en México: un caso de estudio. *Estudios de Administración*, 28(1), 182. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58234>
- Vegas Lamedada, V. R., Guerrero, M. M., & Gómez, J. (2018). Estrategias Educativas Para La Integración De Los Padres Y Representantes En El Proceso De Enseñanza Aprendizaje. *Aula de Encuentro*, 20(1), 95–118. <https://doi.org/10.17561/ae.v20i1.5>
- Vicente, D. (2019). proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa anterior orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho-Lima. *Educación*, 83–91.

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=bd0e4854-e824-4a36-91c4-7a5dadac70a0%40redis>

Yasinski, S., Michalus, J., & Mantulak, M. (2021). Organizational strategic management: case study trade fairs. *Revista Ingeniería Industrial*, 20, 1–22.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

REFERENCIAS

- Abarca Sánchez, Y., & Barreto Rivera, U. (2020). Capacidad de absorción del conocimiento, aprendizaje y tecnologías de la información en las organizaciones: estado del arte y evolución de la investigación. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 95–122. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.558>
- Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., Benjumea, J. J. A., Gómez, D. C. B., de la Cueva García Teruel, L., & Vaughan, F. J. P. (2021). Determining the Implications of Outsourcing or Outsourcing on Decent Work. *Revista Lasallista de Investigacion*, 18(2), 125–143. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a10>
- Agudelo Ceballos, J., & Valencia Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy Knowledge management, organizational policy for business today. *Revista Chilena de Ingeniería*, 26, 673–684.
- Alagaraja, M., & Herd, A. (2011). Understanding Multi-level Learning in Organizations: A Comparison of Lean and the Learning Organization. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 55–76. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Alarcón, M., Freire, L., Pérez, O., Frías, R., & Nogueira, D. (2019). Medición del rendimiento del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior: producción científica. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 24–36. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=86691ef6-3352-4f7e-8bcd-f3d7b434bcd6%40redis>
- Alfonso, A., & Cárdenas, H. (2020). Propuesta de intervención para la mejora del conocimiento de la política de responsabilidad social empresarial en la dirección local de educación y tres colegios distritales de la localidad de Tunjuelito en Bogotá. *Universidad Ean*, 2507(1), 1–9. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=PROPUESTA+DE+INTERVENCIÓN+PARA+LA+MEJORA+DEL+CONOCIMIENTO+DE+LA+POLÍTICA+DE+RESPONSABILIDAD+SOCIAL+EMPRESARIAL+EN+LA+DIRECCIÓN+LOCAL+DE+EDUCACIÓN+Y+TRES+COLEGIOS+DISTRITALES+DE+LA+LOCALIDAD+DE+TUNJUELITO
- Almerich, G., Suárez, J., Cebrián, S., Vidal, J., & Vazirani, S. (2019). Competencias y uso de las TIC y las creencias pedagógicas del profesorado. *Editorial Dykinson*, 115. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzi0MzUzNTNfX0F>

- 00?sid=c80c5d88-a0bb-42c9-9955-f3b51b262a42@redis&vid=1&format=EB&rid=2
- Álvarez J., & González M. (2020). *Diagnosis for the improvement of business innovation management*. 22(1), 123–138.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e4879ffa-c11e-4ca3-8f32-3f308ce082d5%40redis>
- Alzate Ortiz, F. A., Rivera Franco, J. E., & Sierra Cadavid, M. E. (2019). Gerencia y aprendizaje organizacional en el contexto de la educación. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 16.
- Angulo, R. R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional : una visión integral, Knowledge management and organizational learning : a comprehensive vision Abstract Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional : uma visão abrangente Resumen. *Informes Psicológicos*, 17(2017), 53–70.
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70.
<https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arancibia Rojas, R., & Chandía Muñoz, E. (2020). Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 46(2), 25–38. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052020000200025>
- Araya, V. G., & Alfaro, P. L. (2019). Influence of Distributed Leadership and Collective efficacy on Teachers Organizational Commitment. *Profesorado*, 23(2), 189–210.
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9270>
- Armada, M., & Orcid, P. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú: *Revista de Filosofía*, 38(98), 310–325.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>
- Askvik, S. (1999). La gerencia y el aprendizaje organizacional. *Gestión y Política Pública*, VIII, 3–6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896001>
- Avendaño Bravo, C., & Díaz Arias, J. (2014). El proceso de integración educativa desde la perspectiva de cinco jóvenes universitarios con discapacidad visual de Concepción. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 40(2), 27–44. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052014000300003>
- Balladares, J. (2018). Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel Ascope 2020. *Proceso de Gestion de Compras de La*

- Empresa Cencosud S.A. Metro, 1*, 67. <https://bit.ly/3BXwq5b>
- Ballesteros, E. Y., Parra, D. A., & Aguayo, V. R. (2020). Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences, 10*(4), 899–916. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=f72c002e-c032-4435-969e-575505d167cc%40redis>
- Barragan, R., Christian, A., González, B., Andrea, C., Ortiz, M., & Alicia, G. (2020). Competencias gerenciales desde la perspectiva estudiantil universitaria en Ambato-Ecuador. *Actualidad Contable FACES, 1*–22. <https://www.redalyc.org/journal/257/25764894002/25764894002.pdf>
- BAYDAR, F., & CETÍN, M. (2021). The Model of Relationships between Intellectual Capital, Learning Organizations, and Innovation-Oriented Organizational Structures in Educational Organizations. *Eurasian Journal of Educational Research, 21*(94), 265–294. <https://doi.org/10.14689/ejer.2021.94.12>
- Becerra Santa Cruz, A. (2018). Actividades Cocurriculares en Elena de White y la Propuesta Educativa en un Mundo Posmoderno. *Apuntes Universitarios, 8*(1), 131–152. <https://doi.org/10.17162/au.v8i1.189>
- Bejar, R. (2021). Plan estratégico y gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. *Universidad César Vallejo, 1*–5. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Blanco, M. A. (2020). *De emprendedor a Gerente: Reflexiones para una nueva etapa personal*. 31–34.
- Bravo Game, L. H. (2019). Financing higher education in the context of public policies in Ecuador. *Journal of Asia Pacific Studies, 5*(3), 652–670. <https://eds-a-ebscohost-com.ezproxy.universidadeuropea.es/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b81802b6-49cf-4e35-9bf6-742b10b8ebb8%40sessionmgr4006>
- Bunbury Bustillo, E., Pérez Calle, R., & Osuna-Acedo, S. (2022). Las Competencias Digitales en personas mayores: de amenaza a oportunidad. *Vivat Academia, 173*–195. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1383>
- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*. <http://www.areandina.edu.co>
- Camacho, M. (2018). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad*

- Contable *FACES* Camacho, M. (2018). *Competencias Gerenciales Para La Gestión de Empresas Manufactureras Del Municipio Libertador Del Estado Mérida-Venezuela. Actualidad Contable FACES*, 1(34), 5–26., 1(34), 5–26.
<https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/25749951003.pdf>
- Camio, M. I., Díaz, C., Izquierdo, S. I., & Álvarez, M. (2020). *Aprendizaje organizacional : una demarcación conceptual Organizational Learning : A conceptual Demarcation for Measurement*. 28(2), 85–108.
- Cassol, A., & Marietto Márcio Luiz. (2021). *THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND ABSORPTION SMALL AND MEDIUM - SIZED ENTERPRISES*. 9(2), 322–352.
- Castellanos, J. R., Valle, S., Artiles, I., & Marrero, F. (2020). *Concepción metodológica sobre la gestión estratégica integrada del conocimiento en la Universidad de Managua*. 51(2), 26–32.
- Castillo Bustos, M. R. (2021). Técnicas e instrumentos para recoger datos del hecho social educativo. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 5(10), 50–61.
<https://doi.org/10.53877/rc.5.10.20210101.05>
- Castro, G. (2017). Rural education: An Institutional Project from a participative approach. *Sinéctica*, 0022, 7–17.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c29dbda7-9cee-45a8-b5d9-67c4af1362cd%40redis>
- Cevallos, E., Rodríguez, B., & Rodríguez, J. (2020). Fundamentación, descripción y análisis del cuestionario situacional de estrategias y metas de resolución de conflictos escolares. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, 22, 84–98.
<https://doi.org/10.7179/PSRI>
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32–44.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., & Rosabal-Vitoria, S. (2020). Pedagogical management models: Factors of participation, change, and innovation in Costa Rican educational centers. *Revista Electronica Educare*, 24(2), 1–29.
<https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la

- competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico*, 13(1), 35.
<https://doi.org/10.36677/paradigmaeconomico.v13i1.15168>
- Colombo, C. M. (2022). *Organizational Behavior : Attention , Knowledge , and Control Systems . The Learning Organization*. 13(December 2021), 175–200.
<https://doi.org/10.13132/2038-5498/13.2.175-200>
- Compañ García, J. R. (2020). Acciones de políticas educativas ante la emergencia sanitaria del Covid-19. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(3), 95–120.
<https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.3.129>
- Cordero, J., Toledo, A., Uamán, F., & Barba, L. (2020). Use of chatbots for user service in higher education institutions. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies, June*, 1–6.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=147256015&lang=es&site=eds-live>
- Costa Jiménez, P., Martínez Ramón, J. P., Ruiz Esteban, C., & Méndez Mateo, I. (2020). Análisis de la orientación académica y profesional en Educación Secundaria y su adaptación al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 23(1).
<https://doi.org/10.6018/reifop.373701>
- Cruz-Rojas, G. A., Molina-Blandón, M. A., & Valdiri-Vinasco, V. (2019). Vigilancia tecnológica para la innovación educativa en el uso de bases de datos y plataformas de gestión de aprendizaje en la universidad del Valle, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 303–317.
<https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9175>
- Cruzata, A., Marcleey, J. C., & Herrán, M. A. (2021). Estrategia didáctica para desarrollar la competencia de gestión de procesos. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, XII, 5–24.
- Cuevas, G., Mejía, J., Muñoz, M., & San Feliu, T. (2010). *Experiencia en la mejora de procesos de Gestión de proyectos Utilizando un entorno de referencia Multimodelo*.
https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=2328&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=3&docId=GALE%7CA268312247&docType=Report&sort=Relevance&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&page
- Da Silva, P., Barrera, R., & Da Silva, R. (2010). *Aspectos éticos y legales de la*

investigación científica en Brasil.

- De la Calle, M., García, F., & Osuna, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 33, 1–24.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=1f6af322-48c5-4be3-9c28-03c0d89306d1%40redis>
- Del Toro, J., Valiente, P., & Doimeadios, R. (2019). *La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los docentes: Análisis histórico. IX*, 55–66.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=09142fac-937d-4bb5-906a-208114ec06ec%40redis>
- Dominguez, J. (2020). Dirección estratégica en la educación superior ecuatoriana: aproximación a los factores que favorecen y dificultan su aplicación. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–24.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3403d31a-94f2-4485-a56e-72efe4566865%40redis>
- Duro, S. (2002). *Los valores y principios constitucionales*. 1–13.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ef2025f5-b712-4819-851a-3be3431a0314%40redis>
- Echebarría, K. (2018). La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público. *Lecturas de Gestión Pública*, 301–319.
- Echeverría, C., Rivera, J., & Pazmiño, M. (2020). *Actitudes, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional en la empresa del sector cooperativo financiero*.
- Erazo, R. (2019). Competencias gerenciales en el área de turismo de la provincia constitucional del Callao, 2019. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Escala, A. (2020). *Development of a Measurement Tool for Knowledge Management at a Private University*. 39(3). <http://orcid.org/0000-0002-2214-9629>
- Escamilla, S. (2006). *EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional. TESIS*. <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>
- Escorcía, J., & Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*,

- XXVI(Vol. 26, Num. 3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Eugenio Vásquez, M. de M. (2021). Gestión educativa y actividades extracurriculares en la Unidad Educativa “El Ateneo” Guayaquil, Ecuador, 2019. TESIS. *Universidad César Vallejo*, 1–5. <https://doi.org/10.21500/16578031.4593>
- Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: The healthcare professionals’ perspective. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05179-5>
- Fassio, A. N., & Rutty, M. G. (2017). *Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional*. 9, 85–99.
- Fernández Bravo, C. A. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. 151.
http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Carlos_Fernandez_Bravo.pdf
- Fiera, L. (2019). As teias de interesses e influências nas redes de políticas educativas na América Latina e Caribe. *Política Educacional (G)*, 44, 1–20.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=bd0e4854-e824-4a36-91c4-7a5dadac70a0%40redis>
- Fierro, E., Martínez, M., & México, U. A. del E. de. (2015). La innovación estratégica como predictora de la innovación organizativa en las instituciones de educación superior en México. *Innovación Educativa*, 15, 22.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e5197dd0-a77c-415d-9d5b-10c8380ddd51%40redis>
- Flores, V. (2020). Meaningful learning with active teaching strategy for a software project course. An experience in northern Chile. *Ingeniare*, 29, 120–128.
<https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v29n1/0718-3305-ingeniare-29-01-120.pdf>
- Flórez, D., Gazca, L., & Castro, H. (2021). *Competencias digitales en la educación superior Colombia – México en tiempos de la COVID-19*, *Digital Competences in the Colombian and Mexican Higher Education in Times of COVID-19 in Economy and Administration Faculties*. 24(56), 125–144.
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9871ec13-f5b1-484f-95f2-a9c9db1c1524%40redis>
- Franco, I., Bohórquez, J., Moreira, S., Arias, K., & Wong, B. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa

- Ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(5), 55. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=35efe74b-4ec8-40a1-8803-b4758f7a919b%40redis>
- Gamboa, M., Castillo, Y., & Jorge, P. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la gestión de información como competencia de dirección en educación. *Didase@lia: Didactica y Educación*, 1(69), 5–24. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=ef2025f5-b712-4819-851a-3be3431a0314%40redis>
- García Díaz, E. (2021). Plataformas digitales más utilizadas durante la actual pandemia (covid-19). *ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 21–36. <https://doi.org/10.30827/digibug.70942>
- García, R. (2021). *Las aulas virtuales : alternativa innovadora para la capacitación de directivos*. 3, 182–193. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7a6f0a44-4bd3-4505-adbf-a848edcf1f0d%40redis>
- Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2021). Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. *Information Systems Frontiers*, 619–635. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2>
- González Alvarado, T. E., & Martin Granados, M. A. (2013). Innovation in slightly favorable economic environments: The Mexican auto parts sector. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.005>
- Granados Muñoz, R. (2020). Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica. *Derecho y Cambio Social*, 59, 501–511. <https://doi.org/http://doi.org/10.5281/zenodo.3858045>
- Guillen, G., Alonso, L., Tejeda, R., & Cedeño, G. (2022). Formación de la competencia mediación de conflictos familiares en especialistas de orientación familiar. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 26 N 1, 1–34. <https://doi.org/10.30827/profesorado>.
- Guzman, S. M. (2019). La construcción del uso educativo del computador en la escuela. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 11(0), 119–146. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6a872c65-b310-4e94-99e9-89e9d381c7e9%40redis>
- Heath, K., Martin, L., & Shahisaman, L. (2017). Global Leadership Competence: The

- Intelligence Quotient of a Modern Leader. *Journal of Leadership Education*, 16(3), 134–145. <https://doi.org/10.12806/v16/i3/t3>
- Hernández, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica Del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75–79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hidalgo, F., Salazar, M., & Chile, S. (2018). The use of educational technology and its impact on the formation of professionals in higher education. *Universidad Del Ecuador*, 7(2), 1–7. https://web.archive.org/web/20190808150500id_/http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/download/76/73/
- Izquierdo, S. I. (2020). *Aprendizaje organizacional : una demarcación conceptual Organizational Learning : A conceptual Demarcation for Measurement*. 28(2), 85–108.
- Javed, Z., Dildar, H., Imam, K., Iqbal, A., & ... (2021). The Relationship between Organizational Learning Context and Organizational Commitment at University Level. *Ilkogretim ...*, 20(4), 1690–1696. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.192>
- Khattak, S. R., Fayaz, M., Rahman, S. U., & Ullah, A. (2021). Organizational Ambidexterity, Organizational Learning Capacity, and Market Orientation: A Possible Indicators of Organizational Performance ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, ORGANIZATIONAL LEARNING CAPACITY, AND MARKET ORIENTATION: A POSSIBLE INDICATORS OF ORG. *Year*, 20(4), 1953–1961. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.215>
- Kryukov, V., Kicheev, V., & Zemtsov, B. (2019). El fenómeno de los valores en la visión histórica y moderna. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–17. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=ef2025f5-b712-4819-851a-3be3431a0314%40redis>
- Kusumaningsih, D. (2018). *Mendeley As A Reference Management and Citation Generator for Academic Articles*. 175(Icase), 81–83. <https://doi.org/10.2991/icase-18.2018.22>
- Labanda-jaramillo, M., Chamba-eras, L., Granda, J., Alejandro, P., Sarmiento, Q., España, V., & Roman-sanchez, M. (2019). Proposal for the Reengineering of Processes in the Management of Information and Communication Technology. *Iberian Conference on*

- Information Systems and Technologies*, June, 19–22.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=145dbb00-abc5-469c-a36d-0bd743a45cd4%40redis>
- Lauren, L., & Hardy, E. (2021a). *Contribución de la gestión tecnológica a la gestión del conocimiento : una propuesta*. 11–19.
- Lauren, L., & Hardy, E. (2021b). Contribución de la gestión tecnológica a la gestión del conocimiento : una propuesta. *Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas*, 11–19. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=edb4bebe-8acd-432f-914a-e864c170fc7b%40redis>
- Lázaro, B., García, E., A, M., & A, B. (2020). Aprendizaje organizacional. *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CIST)*, 24(6), 411–413.
<https://doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Leal, M., Labarca, N., & Bracho, O. (2018). Gestión Tecnológica en pymes del sector textil del municipio Maracaibo-estado Zulia- Venezuela 1. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 314–335. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i82.23751>
- Llerena, S., Navarrete, B., Quispe, J., & Ramos, A. (2020). University Social Responsibility: Transversality and Sustainable Development in Latin America. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 328–340.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7888023.pdf>
- López, V., Álvarez, J. P., Calisto, A., Aguilar, G., Barrios, P., Cárdenas, M., Briceño, D., Vera, M., Marinao, H., Romero, B., & Leiva, M. (2021). *Apoyo al bienestar socioemocional en contexto de pandemia por COVID19: sistematización de una experiencia basada en el enfoque de Escuela Total*. 1, 17–45.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9a9e6fbd-29a4-4168-a7f9-a32d15a5ac36%40redis>
- Marín, D., & Peirants, J. (2021). Estrategias didácticas digitales. Encuentros entre la investigación y la práctica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 85(1), 229–231.
<https://doi.org/10.35362/rie8514183>
- Mariño, S. I. (2018). Tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el apoyo de procesos de gestión del conocimiento en aulas virtuales. *Revista Educación En Ingeniería*, 13(26), 77–81.
<https://www.educacioneningeneria.org/index.php/edi/article/view/919>
- Mas, R., Merigildo, R., & Torres, C. (2021). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA*

CARRERA DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA, PERÚ. 23(2), 207–226.

https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=58&searchType=AdvancedSearchForm¤tPagePosition=2&docId=GALE%7CA678133350&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&pa

Maurya, C. D., & Sharma, A. K. (2017). The Role of Managerial Skills in Success of an Organization. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6), 12–14.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124835905&site=ehost-live>

Mejía Vayas, C. V., Herrera Herrera, J. B., Zambrano Jurado, S. Y., & Medina Agama, V. de los A. (2019). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *Cienciamatria*, 6(10), 128–156.

<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.120>

Merino, C., Marrar, G., Leppe, J., Bahamondes, P., & Lecaros, J. (2017). *Encuesta sobre implementacion de investigacion en centros educacionales en chile: cumplimientos de aspectos regulatorios eticos y legales*.

Morales, H. Á. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. *Revista de Investigación*, 45, 247–273.

Moreno, P., Robles, G., & Arandia, J. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2, 1–13.

Moscoso, O., & Luján, S. (2017). *Higher Education Knowledge*.

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=145dbb00-abc5-469c-a36d-0bd743a45cd4%40redis>

Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. 4, 1–38.

https://www.researchgate.net/profile/Gloria-Mousalli/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa/links/575b200a08ae414b8e4677f3/Metodos-y-Disenos-de-Investigacion-Cuantitativa.pdf

Mukti, A. (2021). Effective and Fun Learning Management of Islamic Education. *XIlkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(5), 2585–2593.

- https://doi.org/10.1007/978-1-4842-7243-5_4
- Murillo Vargas, G., Bedoya Dorado, C., & González Campo, C. H. (2021). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685–708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Navarro, M., & Hernandez de la Torre, E. (2021). *SCHOOL INCLUSION OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL STUDENTS WITH HIGH ABILITIES IN THE PROVINCE OF SEVILLE (SPAIN)*. 32, 150–169. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=94623e51-778d-44a7-9bf7-16dab18f56be%40redis>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. In *Ediciones UTMACH* (Vol. 1). <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Núñez-Rojas, N., & Díaz-Castillo, D. M. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas Management skills profile in directors of educational institutions. *Estudios Pedagógicos XLIII*, 2, 237–252.
- Núñez, L. A., Bravo, L., Cruz, C., & Hinostroza, M. del C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, 761–775. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., & Hinostroza Sotelo, M. del C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761–778. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24501>
- Núñez, M., & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 43(2), 237–252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Orihuela, M. (2017). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017. *Repositorio Institucional - UCV*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16081/Orihuela_AMD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orozco-Gomez, W. (2021). La resignificación participativa de la fundamentación pedagógica como escenario vital para la construcción del Proyecto Educativo Institucional. *El Ágora USB*, 21(1), 270–297. <https://doi.org/10.21500/16578031.4593>

- Osorio Calvopiña, S. (2015). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. In *Escuela politécnica nacional*. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10376/4/CD-6175.pdf>
- Peña, A. (2018). “ Programa de capacitación para la elaboración de proyectos educativos en el proceso de Gestión Educativa en la Institución Educativa San Juan de la Virgen – Tumbes . 2016 .”
[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6343/BC-1059 PEÑA CORDOVA.pdf?sequence=1](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6343/BC-1059%20PE%C3%91A%20CORDOVA.pdf?sequence=1)
- Peña, J., & Sémbler, M. (2019). Movilizaciones estudiantiles y liderazgo directivo: un estudio exploratorio en tres liceos de la Región Metropolitana. *Calidad En La Educación*, 51, 315–349. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.488>
- Peralta, M. L. (2019). Research designs | Diseños de investigación. *Dermatología Revista Mexicana*, 15(15), 119–122. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-35348921065&partnerID=MN8TOARS>
- Pérez, R., Barly, L., & Gambia, M. (2021). Estrategia para la formación de la competencia de dirección en educación. *Dodactica y Educación*, XII, 269–285.
<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=916dda4c-b2d8-4f77-9188-35a1595f1518%40sessionmgr4006>
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(3), 209–218. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000300209>
- Pulido, M., Ortiz, A., & Uribe, L. (2017). Las organizaciones en la economía del conocimiento: El papel fundamental de la gestión y transferencia del conocimiento en las organizaciones actuales. (Spanish). *Uni-Pluri/Versidad*, 17(1), 77–86.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=134395417&lang=es&site=eds-live>
- Ramírez, R. I., Lay, N. D., & Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133–140. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100133>
- Ramos, I., Vera, F., Castro, E., Rosado, Z., Arregui, C., & Macias, Y. (2019). Las competencias genéricas y específicas en la formación de recursos humanos de ciencias técnicas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*,

- 8(5), 1–28.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e86ad39a-57e9-46c4-9280-014c6f774472%40redis>
- Reynosa, M., Quintero, Y., & Gamboa, M. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como competencia de dirección en educación. *Didase@lia: Didactica y Educación*.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=ef2025f5-b712-4819-851a-3be3431a0314%40redis>
- Rezazade Mehrizi, M. H., Nicolini, D., & Rodon, J. (2022). How Do Organizations Learn from Information System Incidents? A Synthesis of the Past, Present, and Future. *MIS Quarterly*, 46(1), 531–590. <https://doi.org/10.25300/misq/2022/14305>
- Rezende, J. F., & Otsuka, R. A. (2017). Desempenho e Papéis Gerenciais: Estudo de Caso em uma Organização Industrial Multinacional com Atuação Regionalizada no Brasil. *Gestão & Planejamento*, 18, 516–539. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4245>
- Rodriguez-Lora, V., & Herrera-Caballero, J. M. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1–13. <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>
- Rojas Rodríguez, D. (2020). Modelo de aprendizaje organizacional: integración de las perspectivas de investigación. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 338–357. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a26>
- Romero, C. (2020). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 19(1), 83–103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Rosales, J. (2007). Estrategias didácticas. *Universidad Autónoma de México*.
<http://www.formaciondocente.com.mx/PublicacionesPedagogicas/Articulos/EstrategiasDidacticas.pdf>
- Roza, R. H. (2020). Revisitando a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(3), eRv2.
<https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n3erv2>
- Rueda Beltrán, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: Consideraciones desde el enfoque por competencias. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 11(2).
<http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v11n2/v11n2a5.pdf>

- Sánchez-Valbuena, I., Sánchez-González, J., & Pinedo-Frías, A. (2020). Competencias Gerenciales Factor de Éxito en Empresas de Servicios Públicos. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74–90. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>
- Saramolee, A., Hareebin, Y., Boonkaew, S., Aujirapongpan, S., & Jutidharabongse, J. (2022). Professional Skills Development Affecting Organizational Learning and Corporate Performance: An Empirical Study in Thailand. *TEM Journal*, 11(1), 234–241. <https://doi.org/10.18421/TEM111-29>
- Schroeder, I. K., & Montenegro, G. (2019). Procesos de aprendizaje organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de sistemas complejos. *Gestión y Estrategía*, 56, 9–22.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 31, 96–98. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=94623e51-778d-44a7-9bf7-16dab18f56be%40redis>
- Shabbir, M., & Shahzadi, S. (2021). The Indicators of Organizational Learning and their Correlation with Organizational Innovation Strategies The Indicators of Organizational Learning and their Correlation with Organ... The Indicators of Organizational Learning and their Correlation with Or. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online, Year*, 20(2), 420–427. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.45>
- Silva, A. (2018). *Eficiente nivel de aprendizajes sigificativos en el área de Matemática de los estudiantes del VI ciclo nivel secundaria de la IE Monte Lima Ignacio Escudero*. 1–30. <https://core.ac.uk/download/pdf/196532276.pdf>
- Silva, Edith. (2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58942/Silva_RE-SD.pdf?sequence=1
- Silva, Elaine, Pomin, M., & Carvalho, M. (2018). *La relación entre memoria organizacional y generación de The relationship between organizational memory and innovation. x(x)*, 1–11.
- Solano Rodríguez, O. J. (2017). Technological capacity and knowledge acquisition as key performance factors in SMEs of the industrial sector of Cali-Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 50–63. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4509>

- Stefanin, C., Assenjo, A., & Alves, C. (2019). Hospitalidad y gestión de personas. Un estudio sobre la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 28(3), 551–569.
https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=1847&searchType=AdvancedSearchForm¤tPosition=13&docId=GALE%7CA596318888&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE
- Sturm, T., Gerlach, J. P., Pumplun, L., Mesbah, N., Peters, F., Tauchert, C., Nan, N., & Buxmann, P. (2021). Coordinating human and machine learning for effective organizational learning. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 45(3), 1581–1602. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16543>
- Suárez, F., Vengoechea, J., Landazuri, L., Noriega, E., & Mejía, A. (2019). STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ENTREPRENEURIAL CULTURE OF UNIVERSITY INSTITUTIONS. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.*, XX, 163–181.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e5197dd0-a77c-415d-9d5b-10c8380ddd51%40redis>
- Superfine, B., & Paige, M. (2022). FROM GOVERNANCE TO THE CLASSROOM : RETHINKING LARGE-SCALE SCHOOL REFORM TO IMPROVE EDUCATIONAL OPPORTUNITY AND EQUITY. *Associate Professor at the Department of Public Policy of the University of Massachusetts- Dartmouth.* 561, 561–603. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=fc86bcc7-f0e4-47e3-b59c-182c3f4b99b7%40redis>
- Tamayo, A., María Cedeño Pérez, R., Primitivo, M., & González, A. (2019). La gestión del proceso de formación de directivos desde la Universidad de Granma. *Folletos Gerenciales*, 2, 69–81.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=145dbb00-abc5-469c-a36d-0bd743a45cd4%40redis>
- Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación interna , clima organizacional y satisfacción laboral : una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, XXIV(3), 208–217.
<http://200.14.55.208/index.php/folletosgerenciales/article/view/255>
- Tamayo Pupo, A., María Cedeño Pérez, R., Primitivo, M., & González, A. (2019). La gestión del proceso de formación de directivos desde la Universidad de Granma

- Universidad de Granma. *Volumen XXIII*, 2, 69–81.
- Teruel, P., Salavera, C., Usán, P., & Antoñanzas, J. L. (2020). Inteligencia emocional centrada en uno mismo y en el otro: Escala Rotterdam de Inteligencia Emocional (REIS). *Universitas Psychologica*, 18(4), 1–12.
<https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy18-4.iecm>
- Torres, L. V. (2018). Educational environment in the medical school of a public University: Baseline diagnosis. *Revista de La Universidad Industrial de Santander*, 50(4), 341–349. <https://doi.org/10.18273/revsal.v50n4-2018007>
- Trujillo, C. (2019). Claves para la comprensión de la interdependencia entre la cultura organizacional y el desempeño institucional: caso de la institución educativa Fe y Alegría N° 02. *Debates En Sociología*, 48, 35–64.
<https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201901.002>
- UCV. (2020a). “Código de Etica en Investigacion.” *Vicerrectorado de Investigación*, 1–16.
<https://es.scribd.com/document/509036811/Codigo-de-etica-en-Investigacion-UCV>
- UCV. (2020b). *Cuadernos de Responsabilidad Social Universitaria*. 30.
<https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/PLAN-DE-RESPONSABILIDAD-SOCIAL-UNIVERSITARIA.pdf>
- Vaca, M. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101–108. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>
- Vallejo, S., & Hernández, J. (2019). Preferences of transversal competences: focus of top management. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 53–72.
<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/vallejo>
- Vázquez Zamudio, M. R., Delgadillo Partida, J., Pérez Romero, H., & Cancino Uribe, R. I. (2021). Gestión estratégica aplicada en los centros educativos de modalidad presencial ante la pandemia del COVID-19 para la impartición de clases en línea en México: un caso de estudio. *Estudios de Administración*, 28(1), 182.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58234>
- Vegas Lamedada, V. R., Guerrero, M. M., & Gómez, J. (2018). Estrategias Educativas Para La Integración De Los Padres Y Representantes En El Proceso De Enseñanza Aprendizaje. *Aula de Encuentro*, 20(1), 95–118. <https://doi.org/10.17561/ae.v20i1.5>
- Verma, K., Farooq, R., & Bashir, S. I. (2022). Moderating Role of Industry Type in the Relationship Between Organizational Learning and Organizational Innovation: Is Transformational Leadership a Missing Link? *IUP Journal of Knowledge*

- Management*, 20(1), 7–35. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/moderating-role-industry-type-relationship/docview/2645529571/se-2?accountid=50673>
- Vesterna, M., Neuenschwander, S. L., Oliveira, J., & Krüger, C. (2021). Entrepreneurial Abilities and Management Competencies in Service Companies. *Revistafsa*, 18, 3–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.6.1>
- Vicente, D. (2019). proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa anterior orrego Espinoza, San Juan de Lurigancho-Lima. *Educación*, 83–91. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=bd0e4854-e824-4a36-91c4-7a5dadac70a0%40redis>
- Villazón, M., & Bracho, k. (2019). *Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano*. 17(3), 133–142. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=73d58762-7862-4a00-8af1-f6b07f00fbec%40sessionmgr102>
- Wibowo, T. S., Badi'ati, A. Q., Annisa, A. A., Wahab, M. K. A., Jamaludin, M. R., Rozikan, M., Mufid, A., Fahmi, K., Purwanto, A., & Muhaini, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 556–569. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.80>
- Yasinski, S., Michalus, J., & Mantulak, M. (2021). Organizational strategic management: case study trade fairs. *Revista Ingeniería Industrial*, 20, 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.01>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo estaría diseñado un modelo de perfil basado en competencias gerenciales que permitan fomentar al aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de Circuito ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?</p> <p>Problemas Específicas:</p> <p>P₁: ¿Cuál es el perfil basado en competencias gerenciales que poseen los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito, que permitan detectar características propias a ser atendida, en la configuración de la propuesta, al 2022?</p> <p>P₂: ¿Qué características propias de organizaciones que aprenden adoptan las unidades</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El planteamiento de un modelo funcional teórico que incluya características propias de un perfil gerencial por competencias que explique la configuración de una propuesta para fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades</p>	<p>Objetivo General</p> <p>OG. Diseñar un modelo de perfil basado en competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1 Describir el perfil gerencial basado en competencias de los rectores de las unidades educativas de un circuito que permita detectar características propias a ser atendidas en la configuración de la propuesta, al 2022,</p> <p>O2. Describir las características propias de organizaciones que aprenden que adoptan las unidades educativas estatales de un circuito, que permitan detectar situaciones no atendidas para la configuración de la propuesta, al 2022</p>	<p>VI (Competencias Gerenciales)</p> <p>VD (Aprendizaje organizacional)</p>	<p>* <i>Teoría organizacional y habilidades gerenciales</i> Cadena, R. (2017)</p> <p>*Gerencia y aprendizaje organizacional (Alzate Ortiz et al., 2019)</p>	<p>*Manejo de liderazgo *Manejo de dirección *Trabajo en equipo. *Gestión al cambio *Capacidad de comunicación</p> <p>*Gestión estratégica *Gestión de procesos *Gestión de Recursos Humanos *Gestión tecnológica *Gestión de la innovación</p>	<p>Diseño:</p> <p>Básica Proyectiva</p> <p>Población: 225 Servidores públicos</p> <p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p>

<p>educativas estatales, que permitan detectar situaciones no atendidas para la configuración de la propuesta, al 2022?</p> <p>P3: ¿En qué medida se explica la influencia de las competencias gerenciales en las unidades educativas estatales como organizaciones que aprenden?</p> <p>P4: ¿Cómo estaría planteado un modelo funcional teórico que incluya características propias de un perfil basado en competencias gerenciales que explica la configuración de una propuesta para fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un circuito, al 2022?</p> <p>P5: ¿Cómo estaría configurado un modelo de perfil basado en competencias gerenciales que permitiría fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?</p>	<p>educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito, del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022</p>	<p>O3 Explicar la influencia de las competencias gerenciales en el aprendizaje organizacional, en las unidades educativas de un circuito, al 2022</p> <p>O4 Plantear un modelo funcional teórico que incluya características propias de un perfil gerencial por competencias que explique la configuración de una propuesta para fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, al 2022</p> <p>O5 Configurar un modelo de perfil basado en competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022</p>				<p>Cuestionario</p> <p>Métodos de Análisis de datos:</p> <p>Prueba de Kolmogórov - Smirnov. R Pseudo Nagelkerke Prueba Chi cuadrado y prueba Wald.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 2: Matriz de operacionalización por variable

- Matriz de operacionalización de variable independiente (Competencias gerenciales)

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variables Independiente (Competencias Gerenciales)	Competencias gerenciales se definió como un grupo de conocimientos, comportamientos y actitudes que un ser humano mantiene para ser eficiente en un cargo; considerando el manejo del liderazgo, manejo de dirección, trabajo en equipo, gestión del cambio y la capacidad de comunicación. (Nuñez et al., 2017);	Las Competencias gerenciales que se mantegán en el perfil de los directivos; ya que deben ser capaces de resolver problemas que se presenten en la institución educativa y que su desempeño sea eficaz. (Nuñez et al., 2017).	D1 Manejo de liderazgo	I₁ La visión y valores	1. Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa.	Ordinal
				I₂ El Análisis del entorno, redes y alianzas	2. Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones. 3. Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel.	
				I₃ La Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo	4. Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo.	
				I₄ Motivación al personal y enfoque de objetivos	5. Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor. 6. Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos.	
				I₅ Comprensión de la diversidad y entendimiento	7. Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan.	
			D2 Manejo de dirección	I1. Dirección con fundamentos de la institución educativa.	8. Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa.	
				I2. La Generación de redes educativas internas de apoyo y logro de objetivos estratégicos	9. Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	
				I3. La Articulación del Proyecto Educativo Institucional	10. Desarrolla el trabajo del Proyecto Educativo Institucional considerando las necesidades de la comunidad educativa.	
					11. Da apertura a la intervención de los miembros de la comunidad educativa en la planificación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.	
					12. Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo.	

(Romero, 2020);
 (Reynosa et al. 2021);
 (Murillo et al. 2021);
 (Orihuela, 2017);
 (Tamayo Mora, 2020)

	I5. Diseño de actividades extracurriculares para la integración de las relaciones entre la Comunidad Educativa	13. Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad.
	I6. Monitoreo y evaluación del desempeño del personal	14. Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el plantel
	I7. Gestión de la dimensión pedagógica	15. Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico.
		16. Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez
I8. Administración del Talento Humano	17. Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel.	
D3 Trabajo en equipo	I1. La Participación del trabajo en equipo, asumiendo roles	18. Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos.
	I2. La Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunicación para el logro de objetivos	19. Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación 20. Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos.
	I3. Contribución al trabajo en equipo, la visión compartida y resolución de problemas	21. Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo. 22. Considera los conflictos que se presentan en el Plantel para la resolución de los mismos.
D4 Gestión del cambio	I1. Compromisos con ética en el trato con las personas	23. Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa.
	I2. Fomenta el cambio colectivo	24. Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales.
	I3. Trasmisión de ideas innovadoras	25. Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras.
	I4. Las Soluciones innovadoras a los problemas	26. Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución.
D5 Capacidad de comunicación	I1. Comunicación oral y escrita y la comprensión de mensajes	27. Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva.
	I2. Inteligencia emocional y actitud apropiada	28. Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la actuación adecuada en el accionar de su gestión.
	I3. Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás	29. Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria.

				I4. Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones	30. Utiliza variados medios de comunicación en la trasmisión de la información para la toma de decisiones más acertada.
				I5. Atención a las inquietudes y necesidades de la Comunidad Educativa	31. Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel.

• Matriz de operacionalización de variable dependiente (Aprendizaje Organizacional)

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variables Dependiente (Aprendizaje Organizacional)	La incrementación de los conocimientos significativos transferidos en el convivir de la institución, gestionando en diferentes ámbitos: estratégico (tecnológico, académico y administrativo), procesos (procedimientos de actividades productivas); Conocimiento (Transformación de	Pretende el incremento de la eficiencia, aplicando la flexibilidad en los procesos de la organización, optimizando estrategias para la retribución de recursos. (Rojas Rodríguez, 2020)	D1 Gestión estratégica	I1. Mejoramiento del rendimiento	1. Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docentes del Plantel.	Ordinal
				I2. Competitividad propósitos	2. Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos.	
				I3. Sostenibilidad	3. Desarrolla procesos en forma sostenida con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación.	
			D2 gestión de procesos	I1. Cambio de rutina	4. Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente.	
				I2. Las Estrategias didácticas	5. Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz.	
				I3. La formación de directivos	6. Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización.	
			D3 Gestión del conocimiento	I1. Creación del conocimiento	7. Fomenta permanentemente la adquisición de nuevo conocimiento.	
				I2. La Transferencia y almacenamiento del conocimiento	8. Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas.	

experiencias en aprendizajes y éstos a su vez socializados al resto de la organización); Recursos humanos (Planta docente capacitada y motivada); tecnológico (proceso de aprendizaje en relación a la gerencia del conocimiento) ; innovación (niveles de mejora) (Rojas Rodríguez, 2020); Vázquez et al., (2021); Cruzata et al., (2021); Escorcía et al., (2020); Villazón et al., (2019); Lauren et al., (2021); Silva et al., (2018)

	l3. La Aplicación y uso del conocimiento	9. Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido. 10. Establece como normativa la socialización del conocimiento para beneficio de la comunidad educativa
D4. Gestión de recursos humanos	l1. Captación	11. Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo.
	l2. Capacitación	12. Monitorea por diferentes medios la formación del recurso humano del Plantel.
	l3. Evaluación del personal	13. Mantiene un programa de inducción al nuevo personal.
D5. Gestión tecnológica	l1. Actualización tecnológica	14. Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación.
	l2. Competencias digitales	15. Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva.
	l3. Competencias de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	16. Gestiona las tecnologías en la labor educativa 17. Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos
D6 Gestión de la innovación	l1. Creación del conocimiento	18. Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas.
	l2. Innovación estratégica	19. Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.
	l3. Generación de innovaciones	20. Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa.

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos y ficha técnica

INSTRUMENTOS

Cuestionario sobre Competencias Gerenciales

Versión adaptada por Gloria, G.T. (2022) de la propuesta de (Nuñez et al., 2017)

Estimado(a) participante:

El objetivo de esta encuesta es determinar las competencias gerenciales que poseen los Rectores de un circuito educativo.

Instrucciones: Marque con una equis (X) en el casillero que crea conveniente, siendo las **opciones de respuesta:** Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Indiferente (3); De acuerdo (4); Totalmente de acuerdo (5).

N°	ÍTEM	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
1	Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa.					
2	Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones.					
3	Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel.					
4	Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo.					
5	Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor.					
6	Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos.					
7	Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan.					
8	Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa.					
9	Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)					
10	Desarrolla el trabajo del Proyecto Educativo Institucional considerando las necesidades de la comunidad educativa.					
11	Da apertura a la intervención de los miembros de la comunidad educativa en la planificación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.					
12	Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo.					
13	Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad.					
14	Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Plantel.					
15	Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico.					
16	Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez.					

17	Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel.				
18	Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos.				
19	Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación.				
20	Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos.				
21	Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo.				
22	Considera los conflictos que se presentan en el Plantel para la resolución de los mismos.				
23	Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa.				
24	Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales.				
25	Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras.				
26	Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución.				
27	Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva.				
28	Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la actuación adecuada en el accionar de su gestión.				
29	Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria.				
30	Utiliza variados medios de comunicación en la trasmisión de la información para la toma de decisiones más acertada.				
31	Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel.				

Agradezco su participación en este estudio

Ficha técnica del instrumento sobre Competencias gerenciales

1. Nombre del instrumento: Cuestionario sobre competencias gerenciales
2. Autor: *Versión adaptada por Gloria, G.T. (2022) de la propuesta de Núñez et al. (2017)*
3. Objetivo: Describir las competencias gerenciales de los rectores de las unidades educativas.
4. Normas de aplicación: Encuesta
5. Usuarios: Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica
6. Unidades de análisis: Rectores
7. Modo de aplicación: Presencial
8. Codificación de respuesta de ítems:
Opciones de respuesta: 1, Totalmente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Indeciso; 4, En acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo).
Proposiciones con dirección negativa: 1,2,3
9. Estructura del instrumento

Dimensión	Indicador	Ítem	Opciones de respuesta				
			1	2	3	4	5
D1 Manejo del liderazgo	Indicador 1 Visión y valores	Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa.					
	Indicador 2 Análisis del entorno y redes de alianza	Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones.					
	Indicador 3 Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo	Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel.					
	Indicador 4 Motivación al personal y enfoque a objetivos	Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo.					
		Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor.					
Indicador 5 Comprensión, diversidad, conflictos y entendimiento	Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos.						
D2 Manejo de	Indicador 1 Dirección con fundamentos en la Institución educativa y	Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan.					

dirección	contexto de los estudiantes							
	Indicador 2 Generación de redes educativas y de apoyo y logro de objetivos estratégicos	Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa.						
		Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)						
	Indicador 3 Articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Desarrolla el trabajo del Proyecto Educativo Institucional considerando las necesidades de la comunidad educativa.						
		Da apertura a la intervención de los miembros de la comunidad educativa en la planificación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.						
	Indicador 4 Información a la comunidad educativa de logros y necesidades	Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo.						
	Indicador 5 Diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones de la comunidad	Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad.						
	Indicador 6 Monitoreo y evaluación del desempeño del personal	Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Plantel.						
	Indicador 7 Gestión de la dimensión pedagógica	Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico.						
		Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez.						
Indicador 8 Administración del Talento Humano de	Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel.							

	acuerdo a la normativa							
D3 Trabajo en equipo	Indicador 1 Participación del trabajo en equipo de informes de proyecto, asumiendo retos.	Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos.						
	Indicador 2 Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunidad para el logro de objetivos	Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación.						
	Indicador 3 Contribución al trabajo en equipo, la visión compartida y resolución de problemas	Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo.						
		Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos.						
D4 Gestión al cambio	Indicador 1 Compromisos con ética en el trato con las personas	Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa.						
	Indicador 2 Fomenta el cambio colectivo	Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales.						
	Indicador 3 Trasmisión de ideas innovadoras	Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras.						
	Indicador 4	Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución.						

	Soluciones innovadoras a los problemas						
D5 Capacidad de comunicación	Indicador 1 Comunicación oral y escrita y comprensión de mensajes	Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva.					
	Indicador 2 Inteligencia emocional y actuación apropiada	Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la actuación adecuada en el accionar de su gestión.					
	Indicador 3 Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás	Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria.					
	Indicador 4 Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones	Utiliza variados medios de comunicación en la trasmisión de la información para la toma de decisiones más acertada.					
	Indicador 5 Atención a las necesidades e inquietudes de la comunidad educativa	Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel.					

10. Validez del instrumento

10.1 Validez del contenido

La validez del contenido del instrumento obtenido por tres expertos determina la aplicabilidad de éste para establecer resultados sobre Competencias gerenciales por los docentes miembros del consejo

ejecutivo y junta académica con total de 31 ítems, distribuidos en 5 dimensiones y 25 indicadores. La valoración promedio que se obtuvo fue de 90,9 estableciéndose en un nivel de excelente.

Los tres expertos son Doctores en Gestión Pública y Gobernabilidad. (Véase anexo 5)

Dr. Apolitano Rodríguez Jorge Santos, 96 puntos, Excelente

Dra. Cruzado Vallejos María Peregrina, 86,7 puntos, Excelente

Dr. Fuentes Llave Rolando, 90 puntos, Excelente

11. Confiabilidad del instrumento

La estimación de la proporción de la varianza parcial a la varianza total fue determinada por medio del método de consistencia interna Alpha de Cronbach, para el instrumento de 31 ítems fue 0,969; dimensión Manejo de Liderazgo 0,918; manejo de dirección 0,913; trabajo en equipo 0,869; gestión del conocimiento 0,787; capacidad de comunicación 0,860. Esto determinó la aplicabilidad del cuestionario en un nivel de excelente confiabilidad.

12. Escala interpretativa

Los puntajes directos obtenidos por cada variable, dimensiones e indicadores se transformaron a porcentajes de logro por 100%

Variable/Dimensiones/ Indicadores	Nivel de valoración		
	Deficiente	Regular	Eficiente
Competencias gerenciales. <i>Manejo de liderazgo.</i>			
Visión y valores. Análisis del entorno redes y alianzas.			
Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo.	0 – 50%	51-71%	75-100%
Motivación al personal y enfoque a objetivos. Comprensión, diversidad, conflictos y entendimiento. <i>Manejo de dirección.</i>			
Dirección de fundamentos de la IE y contexto de los estudiantes. Generación de redes educativas de apoyo y logro de objetivos estratégicos. Articulación del Proyecto Educativo Institucional.			

Información a la comunidad educativa de logros y necesidades.

Diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones.

Monitoreo y evaluación del desempeño del personal.

Gestión de la dimensión pedagógica.

Administración del talento humano de acuerdo a la normativa.

Trabajo en equipo.

Participación del trabajo en equipo de informes , proyectos, asumiendo roles.

Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunicación para el logro de objetivos.

Contribución al trabajo en equipo y la visión compartida y resolución de problemas.

Gestión al cambio.

Compromisos con ética en el trato con las personas.

Fomenta el cambio colectivo.

Trasmisión de ideas innovadoras.

Soluciones innovadoras a los problemas.

Capacidad de comunicación.

Comunicación oral y escrita, comprensión de mensajes.

Inteligencia emocional, actuación apropiada.

Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás.

Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones.

Atención a las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa.

Cuestionario sobre Aprendizaje Organizacional

Versión adaptada por Gloria, G.T. (2022) de la propuesta de (Rojas Rodríguez, 2020)

El objetivo de esta encuesta es determinar las competencias gerenciales que poseen los Rectores de un circuito educativo.

Instrucciones: Marque con una equis (X) en el casillero que crea conveniente, siendo las **opciones de respuesta:** Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo (2); Indiferente (3); De acuerdo (4); Totalmente de acuerdo (5).

N°	ÍTEM	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
1	Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docentes del Plantel.					
2	Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos.					
3	Desarrolla procesos en forma sostenida con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación.					
4	Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente.					
5	Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz.					
6	Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización.					
7	Fomenta permanentemente la adquisición de nuevo conocimiento.					
8	Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas.					
9	Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido.					
10	Establece como normativa la socialización del conocimiento para beneficio de la comunidad educativa.					
11	Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo.					
12	Monitorea por diferentes medios la formación del recurso humano del Plantel.					
13	Mantiene un programa de inducción al nuevo personal.					
14	Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación.					
15	Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva.					
16	Gestiona las tecnologías en la labor educativa					

17	Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos					
18	Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas.					
19	Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.					
20	Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa.					

Agradezco su participación en este estudio

Ficha técnica del instrumento sobre Aprendizaje organizacional

1. Nombre del instrumento: Cuestionario
2. Autor: *Versión adaptada por Gloria, G.T. (2022) de la propuesta de Rojas Rodríguez, (2020)*
3. Objetivo: Determinar el nivel de aprendizaje organizacional que poseen los rectores en las instituciones educativas estatales de un circuito.
4. Normas de aplicación: Presencial
5. Usuarios: Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones estatales de un circuito.
6. Unidades de análisis: Rectores
7. Modo de aplicación: Presencial
8. Codificación de respuesta de ítems:
Opciones de respuesta: 1, Totalmente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Indeciso; 4, En acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo).
1, Totalmente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Indeciso; 4, En acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo).
Proposiciones con dirección negativa: 1,2,3
9. Estructura del instrumento

Dimensión	Indicador	Ítem	Opciones de respuesta				
			1	2	3	4	5
D1 Gestión estratégica	Indicador 1 Mejoramiento del rendimiento	Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docente del Plantel.					
	Indicador 2 Competitividad	Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos.					
	Indicador 3 Sostenibilidad	Desarrolla procesos en forma sostenida con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación.					
D2 Gestión de procesos	Indicador 1 Cambio en la rutina	Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente.					
	Indicador 2 Estrategias didácticas	Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz.					
	Indicador 3 Formación de directivos	Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización.					
D3 Gestión	Indicador 1 Creación del conocimiento	Fomenta permanentemente la adquisición de nuevo conocimiento.					

del conocimiento	Indicador 2 Transferencia y almacenamiento del conocimiento	Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas.					
	Indicador 3 Aplicación y uso del conocimiento	Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido.					
		Establece como normativa la socialización del conocimiento para su respectiva aplicación beneficio de la comunidad educativa.					
D4 Gestión de recursos Humanos	Indicador 1 Captación	Gestiona en forma oportuna ante las autoridades competentes (Distrito) las necesidades del recurso humano que tiene el Plantel.					
	Indicador 2 Capacitación	Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo, manteniendo un programa de inducción.					
	Indicador 3 Evaluación	Monitorea por diferentes medios el desempeño del recurso humano del Plantel.					
D5 Gestión tecnológica	Indicador 1 Actualización tecnológica	Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación.					
	Indicador 2 Competencias digitales	Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva.					
	Indicador 3 Gestión de tecnologías y Competencias TIC	Gestiona las tecnologías en la labor educativa					
Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos.							
D6 Gestión de la innovación	Indicador 1 Creación del conocimiento	Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas.					
	Indicador 2 Innovación estratégica	Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.					
	Indicador 3 Generación de innovaciones	Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa.					

10. Validez del instrumento

10.1 Validez del contenido

La validez del contenido del instrumento obtenido por tres expertos determina la aplicabilidad de éste para establecer resultados sobre Aprendizaje organizacional por los docentes miembros del consejo ejecutivo y junta académica con total de 20 ítems, distribuidos en 6 dimensiones y 18 indicadores. La valoración promedio que se obtuvo fue de 93,3 estableciéndose en un nivel de excelente.

Los tres expertos son Doctores en Gestión Pública y Gobernabilidad. (Véase anexo 5)

Dr. Apolitano Rodríguez Jorge Santos, 100 puntos, Excelente

Dra. Cruzado Vallejos María Peregrina, 90 puntos, Excelente

Dr. Fuentes Llave Rolando, 90 puntos, Excelente

11. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad consiste en la estimación de la proporción de la varianza parcial a la varianza total que fue determinada por medio del método de consistencia interna Alpha de Cronbach, para el instrumento de 20 ítems fue 0,965; dimensión gestión estratégica 0,800; gestión de procesos 0,796; gestión del conocimiento 0,888; gestión de recursos humanos 0,870; gestión tecnológica 0,874; gestión de la innovación 0,903. Esto determinó la aplicabilidad del cuestionario en un nivel de excelente confiabilidad.

12. Escala interpretativa

Los puntajes directos obtenidos por cada variable, dimensiones e indicadores se transformaron a porcentajes de logro por 100%

Variable/Dimensiones/ Indicadores	Nivel de valoración		
	Deficiente	Regular	Eficiente
Aprendizaje organizacional.			
<i>Gestión estratégica.</i>			
Mejoramiento del rendimiento.			
Competitividad.			
Sostenibilidad.	0 – 50%	51-75%	76-100%

Gestión de procesos.

Cambio en la rutina.

Estrategias didácticas.

Formación de directivos.

Gestión del conocimiento.

Creación del conocimiento

Transferencia y almacenamiento del conocimiento.

Aplicación y uso del conocimiento.

Gestión de recursos humanos.

Captación.

Capacitación.

Evaluación.

Gestión tecnológica

Actualización tecnológica.

Competencias digitales.

Gestión de tecnologías y competencias Tics.

Gestión de la innovación.

Creación del conocimiento.

Innovación estratégica.

Generación de innovaciones.

Anexo 4: Esquema de diseño

Modelo de Competencias Gerenciales para el aprendizaje organizacional de las unidades educativas estatales de un circuito, Santo Domingo de los Colorados, 2022

Objetivo general: Diseñar un modelo de competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022.

Objetivo Específico	Problema Específico	Nivel de Conocimiento	Variables	Unidad de Estudio	Diseño	Fuente	Instrumento	Técnica de Análisis
Describir las competencias gerenciales de los rectores de las unidades educativas de un circuito que permita determinar características propias para ser consideradas en la propuesta, al 2022	¿Cuál es el diagnóstico sobre las competencias gerenciales que poseen los rectores de las unidades educativas estatales de un circuito, que permitan detectar características propias a ser atendida, en la configuración de la propuesta, al 2022?	Descriptivo	VI. Competencias Gerenciales (CG)	Rectores	Básica, proyectiva CONCYTEC (2018); Mousalli-Kayat, (2015)	Rectores Docentes Consejo Ejecutivo Junta Académica	Cuestionario	Tablas de distribución de frecuencia
Describir las características propias de organizaciones que aprenden que adoptan las unidades educativas estatales de un circuito, que permitan detectar situaciones no atendidas para la incorporarse en la propuesta, al 2022	¿Qué características propias de organizaciones que aprenden adoptan las unidades educativas estatales, que permitan detectar situaciones no atendidas para la respectiva propuesta, al 2022?	Descriptivo	VD. Aprendizaje Organizacional (AO)	Ídem	Básica, proyectiva No experimental CONCYTEC (2018); Mousalli-Kayat, (2015); Neill & Cortez, (2018)	Ídem	Ídem	Tablas de distribución de frecuencia

<p>Explicar en qué medida las competencias gerenciales influye en el aprendizaje organizacional, en las unidades educativas de un circuito, al 2022</p>	<p>¿En qué medida se explica la influencia de las competencias gerenciales en las unidades educativas estatales como organizaciones que aprenden?</p>	<p>Explicativo</p>	<p>Competencias gerenciales: Manejo del liderazgo Manejo de dirección Trabajo en equipo Gestión del cambio Capacidad de comunicación Aprendizaje organizacional: Gestión estratégica Gestión de procesos Gestión del conocimiento Gestión de recursos humanos Gestión tecnológica Gestión de la innovación</p>	<p>Ídem</p>	<p>Básica, proyectiva No experimental Explicativa CONCYTEC (2018); Mousalli-Kayat, (2015); Neill & Cortez, (2018)</p>	<p>Ídem</p>	<p>Ídem</p>	
<p>Plantear un modelo funcional teórico con competencias gerenciales que permita explicar la configuración de una propuesta que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito, del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022.</p>	<p>¿Cómo estaría planteado un modelo funcional teórico con competencias gerenciales que permita explicar la configuración de una propuesta que fomente el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito, del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?</p>	<p>Predictivo</p>	<p>Competencias gerenciales: Manejo del liderazgo Manejo de dirección Trabajo en equipo Gestión del cambio Capacidad de comunicación Aprendizaje organizacional:</p>	<p>Ídem</p>	<p>Básica No experimental Predictivo Proyectiva CONCYTEC (2018); Mousalli-Kayat, (2015); Neill & Cortez, (2018)</p>	<p>Ídem</p>	<p>Ídem</p>	

			Gestión estratégica Gestión de procesos Gestión del conocimiento Gestión de recursos humanos Gestión tecnológica Gestión de la innovación					
Configurar un modelo de competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022	¿Cómo estaría configurado un modelo basado en competencias gerenciales que permita fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, 2022?	Proyectivo	Modelo explicativo predictivo	Ídem	Propuesta	Ídem	Ídem	Redacción de Propuesta

Anexo 5: Validez del contenido de los instrumentos

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres	Torres Ríos Gloria Esperanza	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre competencias gerenciales	
Objetivo:	Describir las competencias gerenciales de los rectores de las unidades educativas	
Dirigido a:	Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones educativas estatales de un circuito.	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Fuentes Llave, Rolando	
Documento de Identidad:	18130110	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad:	Gestión Pública y Gobernabilidad	
Experiencia Profesional (años):	22	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
x		



Juez Experto

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSE RVACI ONES			
				Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre:											
									Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta					
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO											
Variable independiente	Competencias gerenciales	Manejo del liderazgo	Visión y valores	Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa.							X		X		X		X			
			Análisis del entorno y redes de alianza	Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones.							X		X		X		X			
				Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel.							X		X		X		X			
			Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo	Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo.							X		X		X		X			
			Motivación al personal y enfoque a objetivos	Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor.							X		X		X		X			
				Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos.							X		X		X		X			
	Comprensión, diversidad, conflictos y entendimiento	Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan.							X		X		X		X					
Manejo de	Dirección con fundamentos en la Institución educativa y	Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa.										X		X		X				

contexto de los estudiantes																		
Generación de redes educativas y de apoyo y logro de objetivos estratégicos	Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)																	
Articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Desarrolla el trabajo del Proyecto Educativo Institucional considerando las necesidades de la comunidad educativa.																	
	Da apertura a la intervención de los miembros de la comunidad educativa en la planificación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.																	
Información a la comunidad educativa de logros y necesidades	Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo.																	
Diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones de la comunidad	Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad.																	
Monitoreo y evaluación del desempeño del personal	Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Plantel.																	
Gestión de la dimensión pedagógica	Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico.																	
	Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez.																	
Administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa	Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel.																	

Trabajo en equipo	Participación del trabajo en equipo de informes de proyecto, asumiendo retos.	Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos.										X	X	X	X		
	Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunidad para el logro de objetivos	Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación.											X	X	X	X	
		Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos.												X	X	X	X
	Contribución al trabajo en equipo, la visión compartida y resolución de problemas	Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo.												X	X	X	X
		Considera los conflictos que se presentan en el Plantel para la resolución de los mismos.												X	X	X	X
Gestión al cambio	Compromisos con ética en el trato con las personas	Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa.											X	X	X	X	
	Fomenta el cambio colectivo	Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales.											X	X	X	X	
	Trasmisión de ideas innovadoras	Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras.											X	X	X	X	
	Soluciones innovadoras a los problemas	Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución.											X	X	X	X	
Capacidad de comunicación	Comunicación oral y escrita y comprensión de mensajes	Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva.											X	X	X	X	
	Inteligencia emocional y actuación apropiada	Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la											X	X	X	X	

	actuación adecuada en el accionar de su gestión.														
Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás	Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria.						x		x		x		x		
Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones	Utiliza variados medios de comunicación en la trasmisión de la información para la toma de decisiones más acertada.						x		x		x		x		
Atención a las necesidades e inquietudes de la comunidad educativa	Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel.						x		x		x		x		

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO A DOCENTES CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				Observaciones
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																		90			
2. Objetividad	Expresa conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																		90			
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																		90			
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																		90			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		90			

8.Coherencia	Relación entre variables e indicadores																			90	
9.Metodología	Adecuada y responde a la investigación																				90

INSTRUCCIONES: El EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Promedio: 90, Excelente

Dr. Fuentes Llave, Rolando

DNI: 18130110

Teléfono: 950677540

Email: r14fuentes@gmail.com

Firma

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES
DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA**

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres	Torres Ríos Gloria Esperanza	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre competencias gerenciales	
Objetivo:	Describir las competencias gerenciales de los rectores de las unidades educativas	
Dirigido a:	Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones educativas estatales de un circuito.	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Cruzado Vallejos María Peregrina	
Documento de Identidad:	17975557	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad:	Salud Pública	
Experiencia Profesional (años):	21 años	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
x		



Juez Experto

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSE RVACI ONES		
				Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre:										
									Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta				
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
Variable independiente Competencias gerenciales	Manejo del liderazgo	Visión y valores	Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa.							X		X		X		X			
		Análisis del entorno y redes de alianza	Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones.									X		X		X		X	
			Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel.									X		X		X		X	
		Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo	Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo.									X		X		X		X	
		Motivación al personal y enfoque a objetivos	Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor.									X		X		X		X	
			Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos.									X		X		X		X	
	Comprensión, diversidad, conflictos y entendimiento	Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan.									X		X		X		X		
Manejo de fundamentos en la Institución educativa y	Dirección con fundamentos en la Institución educativa y	Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa.								X		X		X		X			

contexto de los estudiantes																		
Generación de redes educativas y de apoyo y logro de objetivos estratégicos	Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)																	
Articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Desarrolla el trabajo del Proyecto Educativo Institucional considerando las necesidades de la comunidad educativa.																	
	Da apertura a la intervención de los miembros de la comunidad educativa en la planificación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.																	
Información a la comunidad educativa de logros y necesidades	Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo.																	
Diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones de la comunidad	Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad.																	
Monitoreo y evaluación del desempeño del personal	Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Plantel.																	
Gestión de la dimensión pedagógica	Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico.																	
	Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez.																	
Administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa	Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel.																	

Trabajo en equipo	Participación del trabajo en equipo de informes de proyecto, asumiendo retos.	Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos.								x		x		x		x		
	Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunidad para el logro de objetivos	Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación.									x		x		x		x	
		Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos.									x		x		x		x	
	Contribución al trabajo en equipo, la visión compartida y resolución de problemas	Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo.									x		x		x		x	
		Considera los conflictos que se presentan en el Plantel para la resolución de los mismos.									x		x		x		x	
Gestión al cambio	Compromisos con ética en el trato con las personas	Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa.										x		x		x		
	Fomenta el cambio colectivo	Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales.										x		x		x		
	Trasmisión de ideas innovadoras	Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras.										x		x		x		
	Soluciones innovadoras a los problemas	Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución.										x		x		x		
Capacidad de comunicación	Comunicación oral y escrita y comprensión de mensajes	Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva.										x		x		x		
	Inteligencia emocional y actuación apropiada	Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la										x		x		x		


	actuación adecuada en el accionar de su gestión.														
Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás	Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria.						x		x		x		x		
Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones	Utiliza variados medios de comunicación en la trasmisión de la información para la toma de decisiones más acertada.						x		x		x		x		
Atención a las necesidades e inquietudes de la comunidad educativa	Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel.						x		x		x		x		

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO A DOCENTES CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Expresa conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																80					
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																	90				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																	90				
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																	90				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																	90				

8.Coherencia	Relación entre variables e indicadores																					90
9.Metodología	Adecuada y responde a la investigación																					90

INSTRUCCIONES: EI EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

<p>Promedio: 86.7, Excelente Dr. Cruzado Vallejos María Peregrina DNI: 17975557 Teléfono: 992613011</p> <p>Email: mcruzadov@yahoo.com Firma</p> 

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES
DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA**

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres	Torres Ríos Gloria Esperanza	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre competencias gerenciales	
Objetivo:	Describir las competencias gerenciales de los rectores de las unidades educativas	
Dirigido a:	Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones educativas estatales de un circuito.	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Jorge Santos Apolitano Rodríguez	
Documento de Identidad:	17988725	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad:	Gestión Pública y Gobernabilidad	
Experiencia Profesional (años):	22	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
x		



Juez Experto

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSE RVACI ONES						
				Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre:														
									Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta								
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO														
Variable independiente	Competencias gerenciales	Manejo del liderazgo	Visión y valores	Es visionario y pone en práctica los valores en su convivir con la comunidad educativa.							X		X		X		X						
			Análisis del entorno y redes de alianza	Analiza y entiende el entorno educativo en el que se desenvuelve para el adecuado diagnóstico de las situaciones.									X		X		X		X				
				Genera redes y alianzas interinstitucionales para aprovechar las oportunidades del entorno y potenciar las debilidades que existen en el plantel.										X		X		X		X			
			Colaboración, trabajo en equipo, liderazgo participativo	Promueve siempre un clima de cooperación y trabajo en equipo, por medio del liderazgo participativo.										X		X		X		X			
			Motivación al personal y enfoque a objetivos	Fomenta la motivación y orienta a sus colaboradores para la mejora continua de su labor.											X		X		X		X		
				Demuestra siempre estar orientado a lograr los objetivos propuestos.											X		X		X		X		
	Comprensión, diversidad, conflictos y entendimiento	Demuestra tener comprensión ante la diversidad, llegando a consensos y entendimiento en los conflictos que se presentan.											X		X		X		X				
Manejo de	Dirección con fundamentos en la Institución educativa y	Administra la Institución en forma eficiente, eficaz y efectiva de acuerdo a los lineamientos del Mineduc y a la realidad de la comunidad educativa.										X		X		X		X					

contexto de los estudiantes																		
Generación de redes educativas y de apoyo y logro de objetivos estratégicos	Apertura Redes educativas internas de apoyo para lograr metas estipuladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)																	
Articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Desarrolla el trabajo del Proyecto Educativo Institucional considerando las necesidades de la comunidad educativa.																	
	Da apertura a la intervención de los miembros de la comunidad educativa en la planificación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.																	
Información a la comunidad educativa de logros y necesidades	Mantiene informada permanentemente a comunidad educativa de su gestión en relación a los alcances de los objetivos y de los requerimientos existentes para motivar el empoderamiento y apoyo.																	
Diseño de actividades extracurriculares para integración de las relaciones de la comunidad	Planifica y ejecuta actividades extracurriculares para fomentar la integración de la comunidad.																	
Monitoreo y evaluación del desempeño del personal	Realiza los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Plantel.																	
Gestión de la dimensión pedagógica	Gestiona recursos para fortalecer el aspecto pedagógico.																	
	Realiza la gestión pedagógica en relación a los perfiles y competencias de los docentes para brindar una educación de calidad y calidez.																	
Administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa	Utiliza procedimientos adecuados identificando los perfiles idóneos para gestionar el talento humano de acuerdo con la normatividad vigente en el plantel.																	

Trabajo en equipo	Participación del trabajo en equipo de informes de proyecto, asumiendo retos.	Participa activamente en el trabajo en equipo, empoderándose de sus roles, logrando resultados concretos.								x									x
	Responsabilidad del trabajo en equipo en la comunidad para el logro de objetivos	Realiza actividades en forma conjunta con la colaboración de otros miembros de la comunidad educativa, aportando lo suyo desde su formación.									x								x
		Establece con responsabilidad canales de comunicación eficaces para apoyar el trabajo en equipo y el logro de objetivos.									x								x
	Contribución al trabajo en equipo, la visión compartida y resolución de problemas	Motiva al trabajo en equipo, transmitiendo la visión compartida para cumplir programas de trabajo.										x							x
		Considera los conflictos que se presentan en el Plantel para la resolución de los mismos.										x							x
Gestión al cambio	Compromisos con ética en el trato con las personas	Practica la ética profesional y lo demuestra con el buen trato en su interacción diaria con la comunidad educativa.									x							x	
	Fomenta el cambio colectivo	Contribuye al cambio positivo de la comunidad educativa, empleando competencias comunicacionales.									x							x	
	Trasmisión de ideas innovadoras	Aplica otras maneras no convencionales de realizar las actividades de la labor educativa, transmitiendo ideas innovadoras.									x							x	
	Soluciones innovadoras a los problemas	Plantea la resolución en forma innovadora de los conflictos que existen en la Institución.									x							x	
Capacidad de comunicación	Comunicación oral y escrita y comprensión de mensajes	Mantiene comunicación (oral y escrita), entendiendo los diferentes mensajes de los interlocutores, según las situaciones que se le presentan en su labor directiva.									x							x	
	Inteligencia emocional y actuación apropiada	Demuestra poseer inteligencia emocional en la comunicación cotidiana, mediante la									x							x	

	actuación adecuada en el accionar de su gestión.														
Argumentación propia y respeto a las ideas de los demás	Argumenta utilizando juicios de valor, considerando los puntos de vista de los demás en la intercomunicación diaria.						x		x		x		x		
Utilización de diferentes canales de comunicación e información para la toma de decisiones	Utiliza variados medios de comunicación en la trasmisión de la información para la toma de decisiones más acertada.						x		x		x		x		
Atención a las necesidades e inquietudes de la comunidad educativa	Brinda una atención asertiva a los requerimientos de los miembros plantel.						x		x		x		x		

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO A DOCENTES CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				Observaciones	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																				96		
2. Objetividad	Expresa conductas observables																					96	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																					96	
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																					96	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																					96	
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																					96	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																					96	
8. Coherencia	Relación entre variables e indicadores																					96	

9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																					96

INSTRUCCIONES: El EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

<p>Promedio: 96, Excelente</p> <p>Dr. JORGE SANTOS APOLITANO RODRIGUEZ</p> <p>DNI: 17988725</p> <p>Teléfono: 948106424</p> <p>Email: jorgeapolitano@hotmail.com</p>	 <p>Firma</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA**

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres	Torres Ríos Gloria Esperanza	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento	Cuestionario de encuesta	
Objetivo:	Diagnosticar el aprendizaje organizacional en las Unidades Educativas estatales.	
Dirigido a:	Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones educativas estatales de un circuito	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Fuentes Llave, Rolando	
Documento de Identidad:	18130110	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad:	Gestión Pública y Gobernabilidad	
Experiencia Profesional (años):	22	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
x		



Juez Experto

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN Relación entre:								OBSERVACIONES			
				Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional	Gestión estratégica	Mejoramiento del rendimiento	Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docente del Plantel.							X			X			X				
		Competitividad	Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos.								X			X			X			
		Sostenibilidad	Desarrolla procesos en forma sostenida con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación.								X			X			X			
	Gestión de procesos	Cambio en la rutina	Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente.								X			X			X			
		Estrategias didácticas	Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz.								X			X			X			
		Formación de directivos	Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización.									X			X			X		
	Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	Fomenta permanentemente la adquisición de nuevo conocimiento.									X			X			X		
		Transferencia y almacenamiento del	Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas.									X			X			X		

	conocimiento																		
	Aplicación y uso del conocimiento	Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido.																	
		Establece como normativa la socialización del conocimiento para su respectiva aplicación beneficio de la comunidad educativa.																	
Gestión de recursos Humanos	Captación	Gestiona en forma oportuna ante las autoridades competentes (Distrito) las necesidades del recurso humano que tiene el Plantel.																	
	Capacitación	Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo, manteniendo un programa de inducción.																	
	Evaluación	Monitorea por diferentes medios el desempeño del recurso humano del Plantel.																	
Gestión tecnológica	Actualización tecnológica	Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación.																	
	Competencias digitales	Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva.																	
	Gestión de tecnologías y Competencias TIC	Gestiona las tecnologías en la labor educativa																	
		Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos.																	
Gestión de la innovación	Creación del conocimiento	Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas.																	
	Innovación estratégica	Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.																	
	Generación de innovaciones	Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa.																	

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A DOCENTES DE CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																		90			
2. Objetividad	Expresa conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																		90			
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																		90			
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																		90			

7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			90				
8.Coherencia	Relación entre variables e indicadores																				90			
9.Metodología	Adecuada y responde a la investigación																				90			

INSTRUCCIONES: El EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Promedio: 90, Excelente
 Dr. Fuentes Llave, Rolando
 DNI: 18130110
 Teléfono: 950677540
 Email: r14fuentes@gmail.com



Firma:

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA**

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres	Torres Ríos Gloria Esperanza	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento	Cuestionario de encuesta	
Objetivo:	Diagnosticar el aprendizaje organizacional en las Unidades Educativas estatales.	
Dirigido a:	Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones educativas estatales de un circuito	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Cruzado Vallejos María Peregrina	
Documento de Identidad:	17975557	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad:	Salud Pública	
Experiencia Profesional (años):	21 años	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de	No Aplicable
	corregir	
x		



Juez Experto

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN Relación entre:								OBSERVACIONES
				Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional	Gestión estratégica	Mejoramiento del rendimiento	Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docente del Plantel.						X		X		X		X		
		Competitividad	Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos.						X		X		X		X		
		Sostenibilidad	Desarrolla procesos en forma sostenida con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación.						X		X		X		X		
	Gestión de procesos	Cambio en la rutina	Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente.						X		X		X		X		
		Estrategias didácticas	Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz.						X		X		X		X		
		Formación de directivos	Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización.						X		X		X		X		
	Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	Fomenta permanentemente la adquisición de nuevo conocimiento.						X		X		X		X		
		Transferencia y almacenamiento del	Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas.						X		X		X		X		

		conocimiento																
		Aplicación y uso del conocimiento	Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido.						x		x		x			x		
			Establece como normativa la socialización del conocimiento para su respectiva aplicación beneficio de la comunidad educativa.						x		x		x			x		
Gestión de recursos Humanos		Captación	Gestiona en forma oportuna ante las autoridades competentes (Distrito) las necesidades del recurso humano que tiene el Plantel.						x		x		x			x		
		Capacitación	Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo, manteniendo un programa de inducción.						x		x		x			x		
		Evaluación	Monitorea por diferentes medios el desempeño del recurso humano del Plantel.						x		x		x			x		
Gestión tecnológica		Actualización tecnológica	Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación.						x		x		x			x		
		Competencias digitales	Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva.						x		x		x			x		
		Gestión de tecnologías y Competencias TIC	Gestiona las tecnologías en la labor educativa						x		x		x			x		
			Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos.						x		x		x			x		
Gestión de la innovación		Creación del conocimiento	Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas.						x		x		x			x		
		Innovación estratégica	Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.						x		x		x			x		
		Generación de innovaciones	Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa.						x		x		x			x		

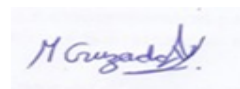
FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A DOCENTES DE CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				Observaciones
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																		90			
2. Objetividad	Expresa conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																		90			
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																		90			
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																		90			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		90			

8.Coherencia	Relación entre variables e indicadores																			90				
9.Metodología	Adecuada y responde a la investigación																				90			

INSTRUCCIONES: EI EXPERTO EVALUADOR deberá colocar la puntuación promedio en atención a los diferentes enunciados anteriores.

Promedio: 90, Excelente
 Dr. Cruzado Vallejos María Peregrina
 DNI: 17975557
 Teléfono: 992613011
 Email: mcruzadov@yahoo.com



Firma:

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA**

DATOS DEL DOCTORANTE		
Apellidos y Nombres	Torres Ríos Gloria Esperanza	
TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN		
Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022		
DATOS DEL INSTRUMENTO		
Nombre del instrumento	Cuestionario de encuesta	
Objetivo:	Diagnosticar el aprendizaje organizacional en las Unidades Educativas estatales.	
Dirigido a:	Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de las instituciones educativas estatales de un circuito	
JUEZ EXPERTO		
Apellidos y Nombres	Jorge Santos Apolitano Rodríguez	
Documento de Identidad:	17988725	
Grado Académico	Doctor	
Especialidad:	Gestión Pública y Gobernabilidad	
Experiencia Profesional (años):	22	
JUICIO DE APLICABILIDAD		
Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
x		



Juez Experto

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de competencias gerenciales para el aprendizaje organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados-Ecuador, 2022

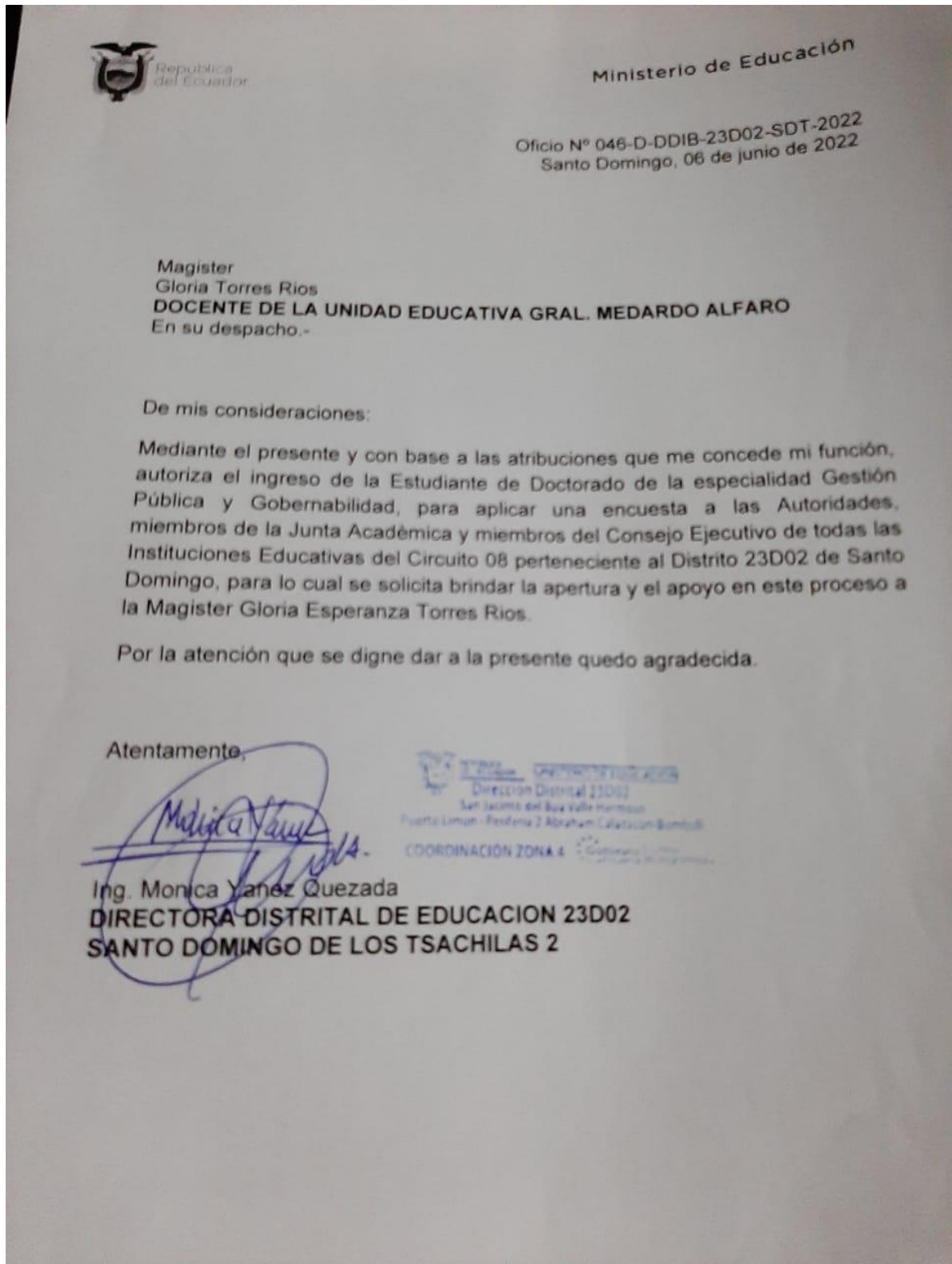
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES		
				Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre:										
									Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		Ítem y la relación de respuesta				
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
Variable dependiente: Aprendizaje Organizacional	Gestión estratégica	Mejoramiento del rendimiento	Promueve el mejoramiento del rendimiento laboral en los demás directivos y la planta docente del Plantel.							X				X					
		Competitividad	Fomenta el desarrollo competitivo, implementando estrategias para producir ventajas en beneficio de la Institución en el logro de objetivos corporativos.							X				X					
		Sostenibilidad	Desarrolla procesos en forma sostenida con el propósito de incrementar el aprendizaje y la innovación.							X				X					
	Gestión de procesos	Cambio en la rutina	Gestiona los procesos para que haya cambios en la rutina de los mismos de forma eficiente.								X			X					
		Estrategias didácticas	Fomenta estrategias didácticas para favorecer el pensamiento crítico y creativo para que el trabajo docente sea más eficaz.							X				X					
		Formación de directivos	Ha recibido formación administrativa para cumplir eficazmente con su rol, dando solución a la problemática institucional, procurando la excelencia de la organización.							X				X					
	Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	Fomenta permanentemente la adquisición de nuevo conocimiento.							X				X					
		Transferencia y almacenamiento del	Promueve la transferencia del conocimiento, utilizando estrategias adecuadas.							X				X					

	conocimiento																		
	Aplicación y uso del conocimiento	Motiva a la adecuada codificación del conocimiento adquirido.																	
		Establece como normativa la socialización del conocimiento para su respectiva aplicación beneficio de la comunidad educativa.																	
Gestión de recursos Humanos	Captación	Gestiona en forma oportuna ante las autoridades competentes (Distrito) las necesidades del recurso humano que tiene el Plantel.																	
	Capacitación	Socializa en forma oportuna la normativa del Plantel con el personal administrativo, docente y/o de servicio nuevo, manteniendo un programa de inducción.																	
	Evaluación	Monitorea por diferentes medios el desempeño del recurso humano del Plantel.																	
Gestión tecnológica	Actualización tecnológica	Promueve capacitaciones internas y externas sobre herramientas tecnológicas actuales y monitorea su aplicación.																	
	Competencias digitales	Posee competencias digitales y las utiliza dentro de su labor directiva.																	
	Gestión de tecnologías y Competencias TIC	Gestiona las tecnologías en la labor educativa																	
		Fomenta el desarrollo de competencias TIC en los procesos educativos.																	
Gestión de la innovación	Creación del conocimiento	Motiva la creación de nuevo conocimiento para la innovación de las prácticas educativas.																	
	Innovación estratégica	Gestiona la innovación estratégica para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la institución.																	
	Generación de innovaciones	Fomenta la generación de innovaciones, mediante procesos creativos, interactivos y en forma colaborativa.																	

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A DOCENTES DEL CONSEJO EJECUTIVO Y JUNTA ACADÉMICA

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				Observaciones	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Está formulado con el lenguaje apropiado																				100		
2. Objetividad	Expresa conductas observables																					100	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																					100	
4. Organización	Organización lógica entre sus ítems																					100	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																					100	
6. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																					100	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																					100	

Anexo 6: Constancia de autorización de recolección de datos



Anexo 7: Evidencias de Consentimiento informado

Consentimiento informado

Yo, Luis Enrique Moréjon Camacho..... declaro que he sido informado e invitado a participar en un proyecto de investigación científica, cuyo tema es: "Modelo de Competencias Gerenciales para el Aprendizaje Organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados – Ecuador, 2022", cuyo propósito es elaborar una propuesta con la finalidad de mejorar la calidad de la educación, vinculando a las líneas de investigación, Responsabilidad social universitaria y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Comprendo que este estudio pretende informarse sobre el criterio de los Directivos y Docentes que conforman el Consejo Ejecutivo y la Junta Académica; me han indicado que mi participación se llevará a cabo en horarios que no interfiera con mis actividades pedagógicas con mis estudiantes y consistirá en responder una encuesta que tendrá una duración de 10 minutos.

Se me ha explicado que la información registrada será confidencial y que los nombres de los participantes serán codificados; esto significa que los nombres tanto de personas, la institución, circuito y distrito educativo se mantendrá en el anonimato; es decir, no serán identificados en la fase de la publicación, aplicando la ética profesional y la responsabilidad social.

Tengo conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación de esta investigación; pero sé que este estudio que se está realizando tiene beneficio para la comunidad.


Sé que puedo negarme a la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin que haya consecuencias negativas.

Sí, acepto voluntariamente a participar de este estudio de carácter investigativo.

Nombres: Luis Enrique Moréjon Camacho

Firma participante: [Firma manuscrita]

Santo Domingo, 10 de Junio de 2022.



Consentimiento informado

Yo, Lilian Muñoz..... declaro que he sido informado e invitado a participar en un proyecto de investigación científica, cuyo tema es: "Modelo de Competencias Gerenciales para el Aprendizaje Organizacional en unidades educativas estatales, Santo Domingo de los Colorados – Ecuador, 2022", cuyo propósito es elaborar una propuesta con la finalidad de mejorar la calidad de la educación, vinculando a las líneas de investigación, Responsabilidad social universitaria y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Comprendo que este estudio pretende informarse sobre el criterio de los Directivos y Docentes que conforman el Consejo Ejecutivo y la Junta Académica; me han indicado que mi participación se llevará a cabo en horarios que no interfiera con mis actividades pedagógicas con mis estudiantes y consistirá en responder una encuesta que tendrá una duración de 10 minutos.

Se me ha explicado que la información registrada será confidencial y que los nombres de los participantes serán codificados; esto significa que los nombres tanto de personas, la institución, circuito y distrito educativo se mantendrá en el anonimato; es decir, no serán identificados en la fase de la publicación, aplicando la ética profesional y la responsabilidad social.

Tengo conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación de esta investigación; pero sé que este estudio que se está realizando tiene beneficio para la comunidad.

Sé que puedo negarme a la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin que haya consecuencias negativas.

Sí, acepto voluntariamente a participar de este estudio de carácter investigativo.

Nombres: Lilian Muñoz

Firma participante: [Firma]

Santo Domingo, 10 de Junio de 2022.



26	4	4	5	5	1	5	5	4	4	8	4	4	31	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	9	3	3	47	4	4	5	5	1	5	5	4	9	23	4	4	4	4	5	5	5	5	5	18	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3
27	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	5	4	9	21	4	4	4	4	4	4	4	4	16	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	7			
28	4	4	4	3	7	4	4	4	8	3	3	26	4	4	3	3	3	3	6	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	4	4	34	4	4	3	4	7	4	5	9	20	5	5	4	4	3	3	5	5	17	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	1			
29	5	5	5	4	9	5	5	5	4	9	4	4	32	4	4	4	4	5	2	7	3	3	4	4	5	5	5	5	5	1	4	4	41	4	4	4	5	9	5	4	9	22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	17	5	5	4	4	3	3	2	2	4	4	8	1	3	0								
30	5	5	4	4	8	3	3	4	3	7	3	3	26	3	3	3	3	4	7	3	3	3	3	4	4	3	4	7	5	5	35	3	3	3	3	6	3	4	7	16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	8									
31	3	3	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	21	3	3	3	3	4	3	7	3	3	4	4	4	4	4	3	3	6	3	3	33	3	3	3	2	5	3	3	6	14	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4						
32	5	5	5	4	9	5	5	5	4	9	4	4	32	4	4	4	4	5	2	7	3	3	4	4	5	5	5	5	1	4	4	41	4	4	4	5	9	5	4	9	22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	17	5	5	4	4	3	3	2	2	4	4	8	1	3	0									
33	3	3	3	3	6	3	3	4	4	8	3	3	23	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	4	7	3	3	31	3	3	3	3	6	3	4	7	16	3	3	3	3	4	4	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	8						
34	4	4	4	4	8	4	4	4	3	7	3	3	26	3	3	4	4	4	4	8	4	4	5	5	4	4	4	4	8	4	4	40	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	2				
35	2	2	2	2	4	2	2	3	5	2	2	15	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	6	3	3	25	2	2	2	3	5	2	2	4	11	2	2	2	2	3	3	3	3	10	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4							
36	4	4	4	5	9	4	4	4	5	9	4	4	30	4	4	5	5	4	4	8	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	44	4	4	4	5	9	4	4	8	21	4	4	5	5	4	4	5	5	18	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	6						
37	4	4	3	4	7	4	4	3	4	7	4	4	26	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	4						
38	4	4	4	4	8	3	3	3	3	6	4	4	25	3	3	4	4	4	8	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	32	3	3	3	3	6	4	4	8	17	4	4	3	3	4	4	4	4	15	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	6			
39	3	3	4	3	7	4	4	3	4	7	3	3	24	3	3	4	4	3	7	3	3	4	4	3	3	3	3	6	3	3	33	4	4	3	4	7	4	3	7	18	3	3	4	4	4	4	3	3	14	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	5			

55	5	5	5	5	0	1	5	5	5	5	0	1	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	1	5	5	5	5	5	0	1	5	5	5	5	5	0	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5						
56	4	4	4	5	7	4	4	4	3	7	4	4	26	3	3	4	4	3	4	7	4	4	4	4	3	3	4	4	8	4	4	37	3	3	3	4	7	4	4	8	18	4	4	4	4	4	4	4	3	3	15	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	8	4			
57	3	3	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	21	3	3	3	3	3	4	7	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	31	3	3	3	4	7	3	4	7	17	3	3	4	4	4	4	4	3	3	14	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	6	9			
58	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	5	9	4	4	41	4	4	4	3	7	4	4	8	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	9	3			
59	5	5	5	5	0	1	5	5	5	0	1	5	5	5	5	5	0	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	1	5	5	50	5	5	5	5	0	1	5	5	0	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4						
60	3	3	4	5	9	4	4	3	3	6	4	4	26	4	4	4	4	4	3	7	3	3	3	3	4	4	4	4	8	4	4	37	4	4	3	3	6	3	4	7	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4							
61	3	3	3	4	7	3	3	4	3	7	3	3	23	3	3	3	3	3	6	4	4	3	3	3	3	3	4	4	8	3	3	33	3	3	3	4	7	3	3	6	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	12	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	7	1	
62	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	4	4	4	4	5	4	9	4	4	4	4	4	4	4	5	9	4	4	42	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	9	5		
63	4	4	3	3	6	3	3	4	3	7	3	3	23	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	4	7	3	3	31	3	3	3	4	7	3	3	6	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	3	3	3	3	6	8				
64	4	5	4	4	8	5	5	4	5	9	4	4	31	3	3	4	4	5	5	0	4	4	4	4	4	4	4	5	9	4	4	42	4	4	4	5	9	4	4	8	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0
65	2	2	4	2	6	4	4	3	3	6	4	4	22	3	3	4	4	3	4	7	4	4	3	3	3	3	4	3	7	3	3	34	3	3	4	5	9	3	4	7	19	3	3	3	3	4	4	3	3	13	3	3	3	3	4	4	3	3	3	6	4					
66	5	5	5	4	9	4	4	4	8	5	5	31	4	4	5	5	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	9	4	4	42	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	1	0	
67	4	4	4	4	8	4	4	4	5	9	4	4	29	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	3	3	4	4	8	4	4	39	4	4	5	4	9	4	4	8	21	4	4	4	4	5	5	4	4	17	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	8				
68	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	4	4	4	3	4	7	3	3	4	4	4	4	4	3	4	7	3	3	36	4	4	3	4	7	3	4	7	18	4	4	3	3	4	4	4	4	15	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	7	4				

69	4	4	4	4	8	4	4	3	3	6	4	4	26	3	3	4	4	3	4	7	3	3	4	4	3	3	4	3	7	3	3	34	4	4	4	4	8	4	3	7	19	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	1
70	2	2	3	2	5	2	2	3	3	6	2	2	17	1	1	2	2	3	2	5	2	2	3	3	2	2	3	3	6	4	4	25	3	3	3	3	6	3	3	6	15	4	4	3	3	3	3	3	3	13	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	5	8
71	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	3	7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	9	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	
72	4	4	5	4	9	4	4	4	8	4	4	29	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5
73	3	3	3	3	6	4	4	3	4	7	3	3	23	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	6	4
74	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	40	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	6	0
75	3	3	3	3	6	3	3	3	4	7	3	3	22	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	8	3	3	32	4	4	3	3	6	3	3	6	16	3	3	3	3	3	3	4	4	13	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	7
76	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	35	4	4	4	4	8	3	4	7	19	4	4	3	3	4	4	4	4	15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	5
77	3	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	21	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	30	3	3	3	3	6	3	3	6	15	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	
78	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	40	3	3	4	4	8	3	4	7	18	4	4	3	3	4	4	4	4	15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	9
79	4	4	4	4	8	4	4	4	5	9	4	4	29	4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	5	5	4	4	8	5	5	44	4	4	4	5	9	4	4	8	21	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3
80	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	40	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	
81	4	4	3	3	6	4	4	5	4	9	4	4	27	3	3	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	3	3	4	4	4	4	4	4	15	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	9	0	
82	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	3	3	4	3	7	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	40	4	4	3	4	7	4	3	7	18	4	4	3	3	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	9	

83	4	4	3	4	7	4	4	3	3	6	4	4	25	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	3	3	4	4	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	8	1	1	6
84	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	3	3	4	4	4	4	3	3	6	4	4	36	4	4	4	4	8	4	3	7	19	3	3	4	4	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	3	3	3	3	7	1	1	4			
85	4	4	5	5	0	4	4	4	8	4	4	30	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	3	3	4	4	8	4	4	38	4	4	4	3	7	4	4	8	19	4	4	4	4	4	4	3	3	15	4	4	3	3	4	4	3	3	3	7	1	1	9			
86	3	3	3	4	7	3	3	4	3	7	3	3	23	1	1	3	3	4	4	8	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	34	3	3	4	3	7	4	4	8	18	3	3	4	4	4	4	4	4	15	4	4	3	3	4	4	3	3	3	7	1	0	7			
87	3	3	3	3	6	4	4	3	7	4	4	24	1	1	3	3	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	3	3	33	4	4	3	3	6	3	3	6	16	4	4	3	3	4	4	3	3	14	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	6	1	0	3		
88	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	2	2	3			
89	4	4	5	4	9	4	4	5	9	4	4	30	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	5	5	0	4	4	41	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	4	4	4	0	2	2	7			
90	3	3	4	4	8	4	4	4	8	3	3	26	4	4	3	3	4	4	8	4	4	3	3	4	4	3	4	7	4	4	37	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	3	3	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	3	3	3	8	1	1	5				
91	4	4	5	5	0	5	5	5	0	5	5	34	5	5	5	5	5	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	9	5	5	45	5	5	4	4	8	5	4	9	22	5	5	5	5	5	5	4	4	19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	1		
92	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	3	3	4	4	8	4	4	38	4	4	4	3	7	4	4	8	19	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	4	3	3	3	7	1	1	8			
93	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	3	3	6	4	4	8	18	3	3	4	4	4	4	4	4	15	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	8	1	1	8		
94	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	3	3	6	4	4	8	18	4	4	4	4	4	4	3	3	15	3	3	4	4	4	4	3	3	3	7	1	1	7			
95	4	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	9	1	2	2			

96	5	5	5	5	0	1	5	5	5	5	0	1	4	4	34	3	3	4	4	5	5	0	1	5	5	5	5	4	4	4	4	8	5	5	44	4	4	5	4	9	5	4	9	22	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	3	5	
97	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	8	1	2	1	
98	5	5	5	5	0	1	5	5	5	0	1	5	5	5	35	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	6	5	5	38	4	4	4	4	8	4	4	8	20	5	5	4	4	4	4	4	4	17	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	8	1	2	8	
99	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	4	4	28	2	2	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	38	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	8	0	2	0	
100	5	5	4	4	8	5	5	4	4	8	5	5	5	31	3	3	5	5	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	5	5	41	4	4	5	5	0	4	4	8	22	5	5	4	4	5	5	5	5	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	3	0		
101	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	5	5	37	4	4	5	5	0	4	5	9	23	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	1	2	5	
102	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	40	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	2	4	4	
103	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	4	4	28	2	2	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	38	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	2	2	0	
104	3	3	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	3	3	21	2	2	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	29	3	3	3	3	6	3	3	6	15	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	1	9	1		
105	2	2	2	3	5	2	2	2	2	4	2	2	15	1	1	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	27	3	3	3	3	6	3	3	6	15	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
106	5	5	5	4	4	4	4	4	5	9	4	4	4	4	26	3	3	5	5	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	5	8	5	5	41	5	5	4	5	9	5	4	9	23	5	5	4	4	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	9	7	7	7		
107	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	4	4	28	3	3	3	3	3	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	8	3	3	35	3	3	3	3	6	4	4	8	17	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	8	4	1	1	4	
108	3	3	3	3	6	3	3	4	4	8	4	4	4	4	24	3	3	4	4	3	4	7	4	4	3	3	4	4	4	4	8	4	4	37	4	4	4	4	8	3	3	6	18	4	4	4	4	4	4	3	3	15	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	6	0	1	1	0	
109	4	4	4	4	8	3	3	4	4	8	4	4	4	4	27	2	2	3	3	3	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	35	3	3	3	3	6	4	4	8	17	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	8	3	1	1	3	

12	4	3	3	1	1	2	3	3	3	4	7	3	3	18	2	2	4	4	1	1	2	1	1	3	3	5	5	1	1	2	1	1	20	3	3	3	3	6	3	1	4	13	1	1	5	5	5	5	5	5	5	16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	8	5
12	5	5	5	3	4	7	3	3	3	3	6	3	3	24	2	2	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	36	3	3	4	4	8	3	3	6	17	5	5	3	3	3	3	4	4	15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	8	0	
12	6	3	3	1	1	2	3	3	3	3	6	3	3	17	2	2	5	5	1	1	2	1	1	3	3	4	4	1	1	2	1	1	20	3	3	3	3	6	3	1	4	13	5	5	3	3	3	3	4	4	15	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	7	2		
12	7	5	5	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	23	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	37	3	3	5	5	0	3	3	6	19	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	
12	8	3	3	1	1	2	3	3	3	3	6	3	3	17	2	2	5	5	1	1	2	1	1	3	3	4	4	1	1	2	4	4	23	3	3	5	5	0	3	3	6	19	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	9	
12	9	4	4	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	22	2	2	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	36	3	3	5	4	9	3	3	6	18	5	5	3	3	3	3	4	4	15	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	1	1	0	
13	0	3	3	1	1	2	3	3	3	3	6	3	3	17	1	1	4	4	1	1	2	1	1	3	3	4	4	1	1	2	4	4	21	3	3	4	4	8	3	3	6	17	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	8	7		
13	1	4	4	3	3	6	3	3	4	3	7	3	3	23	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	37	3	3	4	5	9	3	3	6	18	4	4	3	3	3	3	4	4	14	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1
13	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	6	3	3	17	1	1	4	4	1	1	2	1	1	3	3	4	4	2	1	3	4	4	22	3	3	4	4	8	3	3	6	17	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	8	8	
13	3	4	4	3	3	6	3	3	4	3	7	3	3	23	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	37	3	3	4	5	9	3	3	6	18	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	0	
13	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	6	3	3	19	2	2	3	3	1	1	2	3	3	4	4	4	4	3	3	6	4	4	28	3	3	4	4	8	3	3	6	17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	13	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	9	4
13	5	5	5	3	3	6	3	3	3	4	7	3	3	24	2	2	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	36	3	3	4	5	9	3	3	6	18	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	0	
13	6	3	3	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	21	2	2	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	7	4	4	32	4	4	4	4	8	3	3	6	18	4	4	3	3	3	3	4	4	14	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	5	0		
13	7	4	4	3	3	6	2	2	3	3	6	3	3	21	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	37	3	3	4	4	8	3	3	6	17	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	0	7	
13	8	3	3	3	3	6	2	2	3	3	6	3	3	20	3	3	3	3	1	1	2	3	3	4	4	4	4	3	3	6	4	4	29	4	4	4	4	8	3	4	7	19	4	4	3	3	3	3	4	4	14	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	6		
13	9	4	4	3	3	6	3	3	3	3	6	3	3	22	2	2	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	3	3	6	4	4	36	3	3	4	4	8	3	3	6	17	4	4	3	3	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	0	7	

18 7			3	3	3	4	7	4	4	3	4	7	3	3	24	3	3	4	4	4	3	7	3	3	4	4	4	4	3	4	7	4	4	36	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1								
18 8			3	3	3	4	7	4	4	3	4	7	3	3	24	3	3	4	4	4	3	7	3	3	4	4	4	4	3	4	7	4	4	36	5	5	4	4	8	4	4	8	21	4	4	4	4	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1							
18 9			3	3	3	3	6	4	4	3	3	6	3	3	22	3	3	4	4	4	4	8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	38	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1							
19 0			3	3	3	2	5	4	4	3	3	6	3	3	21	3	3	4	4	4	4	8	3	3	4	4	4	4	4	3	7	4	4	37	4	4	4	5	9	4	5	9	22	4	4	4	4	4	4	4	4	16	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1				
19 1			3	3	3	2	5	4	4	3	3	6	3	3	21	3	3	4	4	4	4	8	3	3	4	4	4	4	4	4	8	4	4	38	4	4	5	4	9	4	4	8	21	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1					
19 2			3	3	3	3	6	3	3	4	4	8	3	3	23	3	3	4	4	4	4	8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	38	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1						
19 3			4	4	4	3	7	3	3	3	3	6	4	4	24	3	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	30	4	4	3	4	7	3	3	6	17	3	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	8					
19 4			4	4	4	2	6	2	2	3	3	6	3	3	21	3	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	3	3	35	3	3	4	4	8	4	4	8	19	4	4	3	3	3	3	3	3	13	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	7	5				
19 5			4	4	4	2	6	2	2	3	3	6	3	3	21	2	2	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	8	3	3	34	3	3	4	4	8	4	4	8	19	4	4	3	3	3	3	3	3	13	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	7	4				
19 6			4	4	4	2	6	2	2	3	3	6	3	3	21	2	2	4	4	3	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	8	3	3	35	3	3	4	4	8	4	4	8	19	4	4	3	3	3	3	3	3	13	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	4		
19 7			4	4	4	3	7	2	2	3	3	6	3	3	22	1	1	3	3	4	4	8	3	3	3	3	3	3	3	4	4	8	3	3	32	3	3	4	4	8	4	3	7	18	4	4	3	3	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	0		
19 8			4	4	4	4	8	3	3	3	3	6	3	3	24	2	2	3	3	4	4	8	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	31	3	3	4	4	8	3	3	6	17	4	4	3	3	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	0		
19 9			4	4	4	4	8	3	3	3	3	6	3	3	24	2	2	3	3	4	4	8	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	31	3	3	4	4	8	4	4	8	19	4	4	3	3	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2
20 0			4	4	4	4	8	3	3	3	3	6	3	3	24	2	2	3	3	4	4	8	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	31	3	3	4	4	8	4	4	8	19	4	4	3	3	3	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	1	0	1				

216	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	5	4	9	4	4	40	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	5	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	5		
217	4	4	4	4	8	5	5	4	4	8	4	4	29	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	9	4	4	36	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	
218	4	4	4	5	9	5	5	4	4	8	4	4	30	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	39	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	5		
219	5	5	4	4	8	4	4	5	4	9	4	4	30	3	3	4	4	4	3	7	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	38	4	4	5	5	1	0	4	4	8	22	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	6
220	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	28	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	33	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	0	7	
221	4	4	4	4	8	2	2	3	5	3	3	22	3	3	5	5	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	3	7	3	3	38	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	7	7		
222	4	4	4	4	8	4	4	4	4	8	4	4	28	3	3	4	4	4	4	8	4	4	4	4	3	3	3	4	7	3	3	36	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	0	0	
223	2	2	3	3	6	3	3	2	2	4	3	3	18	2	2	3	3	4	3	7	2	2	3	3	4	4	4	8	4	4	33	3	3	3	2	5	3	3	6	14	4	4	4	4	3	3	3	3	14	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	5	5		
224	2	2	3	2	5	3	3	3	3	6	3	3	19	2	2	3	3	4	4	8	3	3	3	3	4	4	4	4	8	4	4	35	3	3	3	3	6	3	3	6	15	4	4	3	3	3	3	4	4	14	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	9	9	
225	4	4	5	3	8	4	4	4	4	8	4	4	28	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	8	4	4	37	4	4	4	4	8	4	4	8	20	4	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, en el año 2022.

Variable Dependiente

MATRIZ DE DATOS SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

VD MATRIZ DE DATOS SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL																																																
N°	Gestión Estratégica							Gestión de procesos					Gestión del conocimiento							Gestión de Recursos Humanos					Gestión Tecnológica					Gestión de la innovación					TOTAL VARIABLE													
	[1]	IND1	[2]	IND2	[3]	IND3	TD1	[1]	IND1	[2]	IND2	[3]	IND3	T D2	[1]	IND1	[2]	IND2	[3]	[4]	IND3	T D3	[1]	IND1	[2]	IND2	[3]	IND3	T D4	[1]	IND1	[2]	IND2	[3]		[4]	IND3	TD5	[1]	IND1	[2]	IND2	[3]	IND3	TD5			
1	4	4	4	4	2	2	10	3	3	4	4	1	1	8	3	3	3	3	3	4	7	13	4	4	2	2	4	4	1	0	1	1	2	2	3	4	7	10	2	2	2	2	2	2	2	2	6	57
2	4	4	4	4	3	3	11	5	5	3	3	1	1	9	3	3	3	3	3	3	6	12	5	5	3	3	5	5	3	1	1	1	1	1	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	9	58		
3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	1	1	6	3	3	2	2	2	3	5	10	2	2	2	2	3	3	7	2	2	2	2	3	3	5	9	2	2	3	3	2	2	2	7	48		
4	4	4	4	4	4	4	12	3	3	2	2	1	1	6	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	2	2	4	4	9	1	1	1	1	2	3	5	7	4	4	3	3	2	2	9	55			
5	3	3	3	3	2	2	8	3	3	2	2	3	3	8	1	1	4	4	2	3	5	10	4	4	2	2	2	8	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	3	3	2	2	7	51				
6	3	3	3	3	2	2	8	3	3	3	3	1	1	7	3	3	2	2	2	3	5	10	2	2	2	2	3	3	7	2	2	2	2	3	3	6	10	1	1	2	2	1	1	4	46			
7	2	2	3	3	3	3	8	3	3	2	2	1	1	6	2	2	2	2	2	3	5	9	2	2	2	2	3	3	7	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	3	3	2	2	7	47			
8	4	4	4	4	4	4	12	4	4	2	2	1	1	7	3	3	3	3	4	7	13	4	4	2	2	4	4	0	1	1	1	1	2	3	5	7	4	4	3	3	2	2	9	58				
9	4	4	4	4	3	3	11	2	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	3	5	9	5	5	1	1	3	3	9	1	1	3	3	3	1	4	8	3	3	1	1	1	1	5	47				
10	2	2	3	3	2	2	7	2	2	3	3	1	1	6	2	2	1	1	3	2	5	8	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	2	2	4	6	2	2	2	2	1	1	5	36			
11	4	4	3	3	3	3	10	4	4	3	3	2	2	9	4	4	1	1	1	1	2	7	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	5	4	9	17	3	3	3	3	4	4	10	64			
12	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	4	6	8	2	2	1	1	1	4	2	2	1	1	1	3	4	7	1	1	1	1	2	2	4	30				
13	4	4	1	1	3	3	8	4	4	4	4	4	5	13	1	1	1	1	3	5	8	10	1	1	3	3	4	4	8	4	4	2	2	4	3	7	13	3	3	4	4	4	4	11	63			
14	2	2	3	3	5	5	10	1	1	1	1	4	5	7	1	1	1	1	3	4	6	1	1	2	2	3	3	6	4	4	3	3	3	4	7	14	4	4	2	2	2	2	8	51				
15	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	5	7	3	3	3	3	3	9	2	2	1	1	2	2	4	7	2	2	2	2	2	2	6	36				
16	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	1	1	6	3	3	2	2	2	3	5	10	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	3	3	2	2	7	48				
17	5	5	4	4	3	3	12	4	4	3	3	1	1	8	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	2	2	4	4	0	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	2	2	8	63			

18	3	3	4	4	3	3	10	3	3	3	3	1	1	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	2	2	3	3	9	3	3	1	1	3	2	5	9	3	3	3	3	2	2	8	55	
19	5	5	5	5	4	4	14	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	4	4	1	4	4	2	2	4	4	8	14	3	3	4	4	4	4	4	11	72
20	4	4	4	4	4	4	12	4	4	2	2	1	1	7	4	4	4	4	4	8	16	4	4	2	2	2	2	8	1	1	1	1	2	3	5	7	4	4	3	3	2	2	9	59	
21	5	5	4	4	4	4	13	4	4	4	4	3	3	11	5	5	3	3	4	4	8	16	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	15	4	4	4	4	4	12	80
22	5	5	4	4	5	5	14	5	5	5	5	4	4	14	5	5	5	5	5	0	20	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	10	19	5	5	5	5	5	15	97	
23	5	5	4	4	4	4	13	5	5	5	5	3	3	13	5	5	4	4	4	5	9	18	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	10	19	4	4	5	5	4	4	13	91	
24	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	79	
25	4	4	3	3	4	4	11	5	5	4	4	3	3	12	4	4	4	4	5	9	17	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	82	
26	5	5	5	5	5	5	15	4	4	5	5	3	3	12	5	5	5	5	5	0	20	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	10	20	5	5	5	5	5	15	96	
27	4	4	4	4	5	5	13	4	4	5	5	2	2	11	4	4	5	5	5	4	9	18	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	10	19	4	4	4	4	4	4	12	85
28	3	3	3	3	2	2	8	3	3	4	4	3	3	10	5	5	4	4	4	8	17	4	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3	4	5	9	16	4	4	3	3	3	3	10	72	
29	5	5	5	5	4	4	14	4	4	4	4	2	2	10	5	5	4	4	4	8	17	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	5	5	13	83	
30	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	4	3	7	13	3	3	3	3	4	4	0	3	3	3	3	4	3	7	13	4	4	3	3	3	3	10	64
31	5	5	4	4	4	4	13	3	3	4	4	2	2	9	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	65	
32	5	5	5	5	4	4	14	4	4	4	4	2	2	10	5	5	4	4	4	8	17	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	5	5	13	83	
33	3	3	3	3	4	4	10	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	2	4	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	58	
34	4	4	5	5	4	4	13	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	79	
35	2	2	3	3	2	2	7	2	2	3	3	3	3	8	3	3	2	2	3	6	11	3	3	2	2	2	2	7	3	3	2	2	3	3	6	11	2	2	2	2	2	2	6	50	
36	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	5	3	4	13	4	4	5	5	4	8	17	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	82	
37	4	4	3	3	4	4	11	3	3	3	4	4	4	11	3	3	4	4	3	6	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	4	4	4	4	8	15	4	4	4	4	4	4	12	72	
38	3	3	3	3	4	4	10	3	3	4	4	3	3	10	4	4	3	3	4	8	15	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	3	9	66	
39	3	3	4	4	3	3	10	4	4	3	3	2	2	9	3	3	4	4	3	6	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	3	3	3	3	10	65	

40	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	80	
41	4	4	5	5	4	4	13	4	4	5	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	82	
42	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	1	2	5	5	4	4	4	4	8	17	4	4	4	4	4	4	12	81	
43	4	4	4	4	5	5	13	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	4	9	17	4	4	4	4	4	4	12	83	
44	4	4	4	4	4	4	12	5	5	4	4	4	4	13	4	4	4	4	4	8	16	5	5	4	4	4	4	4	1	3	4	4	5	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	82	
45	5	5	4	4	5	5	14	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	5	9	17	5	5	4	4	4	4	13	85	
46	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	1	2	5	5	4	4	5	5	10	19	4	4	4	4	4	4	12	83	
47	2	2	3	3	2	2	7	3	3	2	2	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	53	
48	3	3	2	2	3	3	8	2	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	3	3	6	10	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	2	2	8	53		
49	2	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	3	3	6	10	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	51		
50	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	1	1	7	3	3	4	3	3	4	7	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	4	7	13	3	3	3	3	3	3	9	61		
51	3	3	3	3	4	4	10	3	3	3	3	2	2	8	3	3	3	3	4	7	13	3	3	3	3	4	4	0	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	3	3	10	64			
52	4	4	4	4	4	4	12	4	4	5	5	4	4	13	4	4	5	5	4	4	8	17	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	8	17	4	4	5	5	4	4	13	85		
53	3	3	3	3	4	4	10	3	3	4	4	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	4	4	4	4	12	71		
54	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	12	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	80	
55	5	5	5	5	5	5	15	5	5	5	5	4	4	14	5	5	5	5	5	5	0	20	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	99	
56	4	4	5	5	4	4	13	5	5	5	5	4	4	14	5	5	4	4	5	5	0	19	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	5	10	18	4	4	5	5	4	4	13	89	
57	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	1	3	9	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	60			
58	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	80	
59	5	5	5	5	5	5	15	5	5	5	5	4	5	15	5	5	5	5	5	5	0	20	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	0
60	4	4	3	3	5	5	12	3	3	4	4	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	4	4	8	15	4	4	3	3	3	3	10	71		

61	3	3	4	4	3	3	10	3	3	4	4	3	3	10	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	4	4	4	3	7	14	3	3	3	3	3	9	66
62	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	12	80
63	2	2	3	3	3	3	8	3	3	3	3	1	3	9	3	3	3	4	3	7	13	3	3	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	4	7	13	3	3	3	3	3	9	63	
64	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	75	
65	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	4	4	11	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	4	4	0	3	3	4	4	3	4	7	14	3	3	3	3	3	9	66
66	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	79	
67	4	4	5	5	4	4	13	4	4	5	5	4	4	13	4	4	5	5	4	4	8	17	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	12	84	
68	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	5	5	4	4	13	81
69	4	4	3	3	4	4	11	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	3	4	7	14	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	3	7	14	3	3	4	4	3	3	10	71
70	2	2	3	3	4	4	9	3	3	3	3	2	2	8	3	3	3	3	4	7	13	3	3	4	4	3	3	0	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	3	3	10	65
71	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	12	80	
72	4	4	4	4	4	4	12	5	5	4	4	3	3	12	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	9	18	4	4	4	4	4	12	83	
73	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	3	7	15	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	3	7	15	4	4	3	3	3	3	10	72
74	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	79	
75	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	3	3	10	3	3	4	4	4	8	15	4	4	3	3	3	3	0	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	3	3	3	3	10	67
76	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	7	15	4	4	4	4	4	12	78	
77	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	8	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	59	
78	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	3	3	6	14	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	77	
79	4	4	4	4	5	5	13	4	4	5	5	4	4	13	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	82	
80	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	79	

81	4	4	4	4	4	4	12	4	4	3	3	3	3	10	4	4	3	3	4	3	7	14	4	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	3	3	10	72
82	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	3	3	3	3	10	71
83	4	4	3	3	4	4	11	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	4	3	7	14	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	3	3	6	14	4	4	3	3	3	3	10	69	
84	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	3	3	10	76	
85	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	3	3	3	9	4	4	3	3	4	3	7	14	3	3	4	4	3	3	0	4	4	3	3	3	4	7	14	4	4	4	4	3	3	11	70
86	4	4	3	3	4	4	11	3	3	4	4	2	2	9	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	3	3	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	3	3	10	67
87	3	3	3	3	2	2	8	3	3	4	4	1	1	8	3	3	2	2	4	3	7	12	2	2	4	4	3	3	9	4	4	3	3	4	4	8	15	2	2	3	3	3	3	8	60
88	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	75
89	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	79
90	4	4	5	5	4	4	13	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	80
91	4	4	4	4	5	5	13	5	5	5	5	4	4	14	5	5	5	5	5	0	20	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	10	20	5	5	5	5	4	4	14	96
92	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	80
93	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	79
94	4	4	5	5	4	4	13	5	5	4	4	3	3	12	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	4	8	15	3	3	3	3	3	3	9	77	
95	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	79
96	5	5	4	4	5	5	14	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	81
97	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	4	12	80
98	5	5	5	5	5	5	15	4	4	5	5	4	4	13	5	5	4	4	5	5	0	19	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	10	19	5	5	4	4	4	4	4	13	91
99	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	8	17	4	4	4	4	4	4	4	12	81
100	5	5	5	5	5	5	15	5	5	5	5	4	4	14	5	5	5	5	5	0	20	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	9	17	4	4	5	5	4	4	4	13	93

10	1	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	5	4	9	17	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	5	9	17	4	4	4	4	4	4	12	82
10	2	5	5	5	5	5	5	15	5	5	5	5	4	4	14	5	5	5	5	5	4	9	19	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	88
10	3	2	2	2	2	4	4	8	4	4	4	4	2	4	12	4	4	4	4	4	2	6	14	2	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	2	4	8	2	2	2	2	2	2	6	54	
10	4	2	2	2	2	3	3	7	3	3	3	3	2	2	8	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	2	2	3	3	2	2	7	55		
10	5	2	2	2	2	3	3	7	3	3	3	3	2	2	8	4	4	4	4	4	2	6	14	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	2	4	8	2	2	2	2	2	6	49			
10	6	5	5	4	4	4	4	13	4	4	4	4	3	3	11	4	4	5	5	4	5	9	18	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	3	3	5	5	8	15	4	4	3	3	3	10	81	
10	7	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	4	3	7	13	3	3	3	3	3	9	4	4	4	4	3	3	6	14	4	4	3	3	3	3	10	64		
10	8	4	4	4	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	3	3	3	9	2	2	3	3	2	3	5	10	3	3	3	3	3	9	64			
10	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	8	3	3	3	3	4	7	13	3	3	3	3	3	9	4	4	4	4	3	3	6	14	3	3	3	3	3	9	62				
11	0	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	5	5	5	5	5	4	7	17	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	9	19	5	5	5	5	4	14	88		
11	1	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	1	1	7	3	3	3	3	4	7	13	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	4	3	7	14	3	3	3	3	3	9	61				
11	2	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	2	2	9	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	4	3	7	14	3	3	3	3	3	9	62				
11	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	8	3	3	4	4	4	3	7	14	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	62				
11	4	4	4	4	4	5	5	13	5	5	4	4	4	4	13	4	4	5	5	5	4	9	18	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	84		
11	5	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	1	1	7	3	3	4	4	3	4	7	14	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	2	2	3	3	8	60			
11	6	5	5	4	4	4	4	13	5	5	4	4	4	4	13	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	83			
11	7	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	8	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	2	2	2	7	59				
11	8	4	4	4	4	4	4	12	5	5	4	4	3	3	12	4	4	4	4	5	4	9	17	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	8	16	4	4	5	5	4	13	83			
11	9	3	3	4	4	2	2	9	2	2	3	3	3	3	8	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	61			
12	0	3	3	1	1	3	3	7	5	5	4	4	1	1	10	3	3	1	1	3	2	5	9	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	4	4	8	12	5	5	3	3	3	11	52			

12 1	3	3	4	4	2	2	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	60
12 2	3	3	1	1	3	3	7	5	5	4	4	1	1	10	3	3	1	1	3	2	5	9	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	4	4	8	12	5	5	3	3	3	3	11	52	
12 3	3	3	4	4	2	2	9	2	2	3	3	3	3	8	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	61		
12 4	3	3	1	1	3	3	7	4	4	4	4	1	1	9	3	3	1	1	3	2	5	9	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	4	4	8	12	3	3	3	3	3	3	9	49		
12 5	3	3	5	5	2	2	10	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	61		
12 6	3	3	1	1	3	3	7	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	2	5	11	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	6	9	3	3	3	3	3	3	9	49		
12 7	3	3	4	4	2	2	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	60		
12 8	3	3	4	4	2	2	9	4	4	4	4	1	1	9	3	3	3	3	2	5	11	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	6	9	3	3	3	3	3	3	9	50		
12 9	3	3	4	4	2	2	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	0	4	4	2	2	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	59		
13 0	3	3	4	4	2	2	9	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	2	5	11	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	3	6	9	3	3	3	3	3	3	9	51		
13 1	3	3	4	4	3	3	10	2	2	3	3	3	3	8	3	3	3	3	3	6	12	5	5	3	3	3	3	1	4	4	3	3	2	2	4	11	3	3	3	3	3	3	9	61		
13 2	3	3	4	4	2	2	9	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	2	5	11	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	6	8	3	3	3	3	3	3	9	50		
13 3	3	3	4	4	3	3	10	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	0	4	4	3	3	2	2	4	11	3	3	3	3	3	3	9	59		
13 4	3	3	4	4	2	2	9	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	2	5	11	4	4	3	3	3	3	0	1	1	1	1	3	3	6	8	3	3	3	3	3	3	9	57		
13 5	3	3	3	3	3	3	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	0	4	4	3	3	2	2	4	11	3	3	3	3	3	3	9	58		
13 6	3	3	4	4	2	2	9	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	2	5	11	4	4	3	3	3	3	0	1	1	1	1	3	3	6	8	3	3	3	3	3	3	9	57		
13 7	3	3	3	3	3	3	9	2	2	3	3	3	3	8	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	0	5	5	3	3	2	2	4	12	3	3	3	3	3	3	9	60		
13 8	3	3	4	4	2	2	9	4	4	4	4	2	2	10	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	0	2	2	2	2	3	3	6	10	3	3	2	2	2	2	7	58		
13 9	3	3	3	3	3	3	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	6	12	4	4	3	3	3	3	0	4	4	3	3	2	2	4	11	3	3	3	3	3	3	9	58		
14 0	3	3	2	2	3	3	8	2	2	2	2	2	2	6	2	2	3	3	2	2	4	9	2	2	1	1	3	3	6	2	2	2	2	3	2	5	9	2	2	2	2	2	6	44		

14	1	3	3	2	2	3	3	8	2	2	2	2	1	1	5	2	2	3	3	2	2	4	9	2	2	1	1	3	3	6	2	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	2	2	2	2	6	44
14	2	3	3	3	3	3	3	9	2	2	2	2	2	2	6	2	2	3	3	2	2	4	9	2	2	2	2	3	3	7	2	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	2	2	2	6	47	
14	3	3	3	3	3	3	3	9	2	2	2	2	1	1	5	2	2	3	3	2	2	4	9	2	2	2	2	3	3	7	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	2	2	2	2	6	46	
14	4	2	2	3	3	2	2	7	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	4	8	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	1	1	2	2	1	1	4	43		
14	5	3	3	3	3	3	3	9	2	2	2	2	1	1	5	2	2	2	2	2	2	4	8	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	2	2	2	2	2	2	6	49		
14	6	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	1	1	7	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	1	1	2	2	5	2	2	2	2	3	3	6	10	2	2	2	2	2	6	47		
14	7	5	5	4	4	5	5	14	4	4	4	4	4	4	12	5	5	4	4	4	4	8	17	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	83		
14	8	5	5	5	5	5	5	15	4	4	4	4	4	4	12	5	5	4	4	4	5	9	18	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	85		
14	9	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	12	72		
15	0	5	5	4	4	5	5	14	5	5	5	5	4	4	14	5	5	5	5	4	5	9	19	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	10	19	5	5	5	5	4	4	14	94	
15	1	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	80		
15	2	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	3	7	15	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	7	15	4	4	4	4	4	12	76			
15	3	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	3	4	7	15	4	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	4	8	15	4	4	4	4	4	12	75			
15	4	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	12	80		
15	5	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	8	16	5	5	4	4	4	13	80		
15	6	4	4	3	3	4	4	11	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	4	3	7	15	2	2	3	3	4	4	9	3	3	4	4	4	4	8	15	4	4	3	3	4	4	11	71	
15	7	4	4	3	3	4	4	11	3	3	3	3	3	3	9	4	4	4	4	4	3	7	15	2	2	3	3	3	8	3	3	4	4	4	4	8	15	4	4	3	3	4	4	11	69		
15	8	3	3	3	3	4	4	10	3	3	4	4	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	2	2	3	3	8	3	3	3	3	4	4	8	14	4	4	4	4	3	3	11	68	
15	9	3	3	3	3	4	4	10	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	4	4	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	3	3	10	64	
16	0	4	4	3	3	4	4	11	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	8	14	4	4	3	3	3	3	10	69		

16	1	4	4	4	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	4	4	1	1	3	3	3	3	4	4	8	14	3	3	4	4	4	11	70	
16	2	4	4	4	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	4	4	8	15	3	3	3	3	4	4	1	0	3	3	3	3	4	3	7	13	3	3	4	4	3	3	10	69
16	3	3	3	4	4	4	4	11	3	3	4	4	3	3	10	3	3	3	4	4	8	14	3	3	3	3	4	4	1	0	3	3	3	3	4	3	7	13	4	4	3	3	3	3	10	68	
16	4	4	4	3	3	4	4	11	3	3	4	4	3	3	10	3	3	3	4	5	9	15	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	66	
16	5	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	10	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	65	
16	6	3	3	2	2	3	3	8	3	3	2	2	3	3	8	2	2	3	3	3	6	11	3	3	2	2	3	3	8	3	3	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	56	
16	7	3	3	2	2	3	3	8	3	3	2	2	3	3	8	2	2	3	3	2	5	10	2	2	2	2	3	3	7	3	3	3	3	2	2	4	10	3	3	3	3	3	3	9	52		
16	8	3	3	2	2	3	3	8	3	3	3	3	3	3	9	2	2	3	3	2	3	5	10	2	2	2	2	2	6	3	3	2	2	3	3	6	11	3	3	3	3	2	2	8	52		
16	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	2	2	2	2	7	2	2	3	3	2	5	10	2	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	2	4	8	3	3	3	3	2	2	8	46		
17	0	3	3	2	2	3	3	8	3	3	3	3	2	2	8	2	2	3	3	2	2	4	9	3	3	2	2	3	3	8	2	2	3	3	2	2	4	9	3	3	3	3	3	9	51		
17	1	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	4	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3	3	4	7	14	3	3	4	4	4	4	11	73	
17	2	4	4	4	4	5	5	13	3	3	5	5	3	3	11	4	4	3	3	4	5	9	16	4	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3	3	4	7	14	3	3	4	4	4	4	11	76	
17	3	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	3	4	7	15	4	4	3	3	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	4	4	11	72	
17	4	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	4	8	16	4	4	3	3	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	4	4	11	73		
17	5	4	4	4	4	5	5	13	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	5	4	9	17	4	4	3	3	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	73		
17	6	5	5	4	4	4	4	13	3	3	4	4	3	3	10	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	8	14	3	3	3	3	3	9	74			
17	7	4	4	5	5	4	4	13	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	4	8	15	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	6	13	4	4	3	3	3	3	10	72		
17	8	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	65			
17	9	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	65			
18	0	3	3	3	3	3	3	9	4	4	4	4	3	3	11	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	62			

18	1	4	4	4	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	3	9	63				
18	2	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	4	4	3	3	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	67	
18	3	4	4	3	3	3	3	10	3	3	4	4	3	3	10	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	3	4	4	8	14	3	3	3	3	3	9	67	
18	4	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	4	4	8	14	3	3	3	3	3	9	63	
18	5	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	61	
18	6	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	61	
18	7	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4	7	14	3	3	3	3	3	9	70	
18	8	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4	7	14	3	3	3	3	3	9	70	
18	9	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	3	3	10	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	3	6	13	2	2	3	3	3	3	8	68
19	0	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	3	3	10	3	3	4	4	3	3	6	13	4	4	3	3	3	3	0	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	66	
19	1	4	4	4	4	3	3	11	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	3	3	0	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	64	
19	2	4	4	4	4	3	3	11	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	63	
19	3	4	4	4	4	3	3	11	3	3	3	3	3	3	9	4	4	3	3	3	4	7	14	4	4	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	65		
19	4	4	4	3	3	3	3	10	3	3	3	3	2	2	8	4	4	3	3	3	3	6	13	4	4	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	62		
19	5	4	4	3	3	3	3	10	3	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	2	2	3	3	6	11	3	3	3	3	3	9	62	
19	6	4	4	3	3	3	3	10	3	3	3	3	2	2	8	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	2	2	3	3	3	8	61	
19	7	5	5	3	3	3	3	11	2	2	3	3	2	2	7	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	3	3	0	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	62	
19	8	4	4	2	2	3	3	9	1	1	3	3	1	1	5	3	3	4	4	2	3	5	12	3	3	4	4	3	3	0	3	3	2	2	3	3	6	11	2	2	3	3	3	8	55	
19	9	4	4	2	2	3	3	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	2	2	4	10	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	3	3	6	11	3	3	3	3	3	9	55		
20	0	4	4	3	3	2	2	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	2	2	3	3	8	57	

20	1	5	5	3	3	2	2	10	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	5	11	3	3	3	3	3	3	9	58	
20	2	3	3	2	2	3	3	8	3	3	2	2	3	3	8	2	2	3	3	2	3	5	10	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	3	3	6	11	3	3	3	3	3	9	55	
20	3	3	3	2	2	3	3	8	3	3	2	2	3	3	8	2	2	3	3	3	3	5	10	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	3	3	6	11	2	2	3	3	3	3	8	54	
20	4	3	3	2	2	3	3	8	3	3	2	2	2	2	7	2	2	3	3	3	3	6	11	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	2	3	5	10	2	2	3	3	3	3	8	53	
20	5	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	2	2	7	2	2	3	3	3	3	6	11	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	3	3	6	11	2	2	3	3	3	3	8	55	
20	6	3	3	3	3	3	3	9	3	3	2	2	2	2	7	2	2	3	3	3	3	6	11	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	6	12	2	2	3	3	3	3	8	56	
20	7	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	10	3	3	4	4	4	4	8	15	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	3	7	13	4	4	4	4	4	4	12	73	
20	8	4	4	4	4	4	4	12	3	3	4	4	3	3	10	3	3	4	4	4	4	8	15	3	3	4	4	4	1	3	3	4	4	3	3	6	13	5	5	4	4	4	4	13	74	
20	9	4	4	4	4	5	5	13	3	3	5	5	3	3	11	3	3	4	4	5	4	9	16	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	6	14	4	4	4	4	4	4	12	77	
21	0	5	5	4	4	4	4	13	3	3	4	4	2	2	9	3	3	4	4	4	4	8	15	3	3	4	4	3	3	0	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	4	4	4	4	11	71
21	1	4	4	4	4	4	4	12	4	4	3	3	3	3	10	3	3	4	4	4	4	8	15	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	4	4	8	14	3	3	3	3	3	9	69		
21	2	4	4	5	5	3	3	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	3	3	4	4	8	15	3	3	3	3	3	9	3	3	4	4	3	3	6	13	3	3	3	3	3	9	69		
21	3	4	4	4	4	5	5	13	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	81	
21	4	5	5	4	4	5	5	14	5	5	4	4	4	4	13	4	4	5	5	5	5	0	19	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	5	5	4	4	13	88	
21	5	5	5	5	5	4	4	14	4	4	5	5	4	4	13	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	5	5	4	4	13	84	
21	6	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	5	10	19	5	5	4	4	4	13	84		
21	7	4	4	5	5	4	4	13	5	5	4	4	4	4	13	5	5	4	4	5	5	0	19	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	86		
21	8	4	4	4	4	5	5	13	4	4	5	5	4	4	13	4	4	5	5	4	4	8	17	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	8	17	4	4	4	4	4	4	12	85	
21	9	5	5	5	5	4	4	14	5	5	4	4	4	4	13	5	4	5	5	4	4	8	17	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	8	16	5	5	4	4	4	4	13	85		
22	0	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	3	3	11	4	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	8	16	4	4	4	4	4	4	12	79		

22	1	3	3	2	2	3	3	8	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	3	3	6	12	2	2	3	3	3	3	8	3	3	3	3	3	3	6	12	3	3	3	3	3	3	9	56
22	2	3	3	2	2	2	2	7	3	3	2	2	2	2	7	3	3	2	2	3	3	6	11	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	2	2	4	10	4	4	3	3	3	3	10	52
22	3	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	1	1	7	2	2	3	3	2	2	4	9	2	2	3	3	2	2	7	3	3	3	3	2	2	4	10	2	2	3	3	3	3	8	48
22	4	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	8	3	3	2	2	3	3	6	11	3	3	2	2	3	3	8	3	3	4	4	3	3	6	13	2	2	3	3	3	3	8	57
22	5	5	5	4	4	5	5	14	4	4	4	4	4	4	12	5	5	4	4	4	4	4	8	17	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12	83

Fuente: Encuesta aplicada a Docentes del Consejo Ejecutivo y Junta Académica de unidades educativas estatales de un Circuito, ubicado en un Distrito del cantón Santo Domingo de los Colorados, en el año 2022.