

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión
Educativa Local Huancarama, 2025

Presentado por:

Flor de María Borda Carrasco

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión
Educativa Local Huancarama, 2025**

Presentado por **Flor de María Borda Carrasco**, para optar el título de Licenciado en
Administración

Sustentado y aprobado el 13 de julio de 2026 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Primer miembro:



M.Sc. María Patricia Lima Bendezú

Segundo miembro:



Mg. David Barrial Acosta

Asesor:



Dr. Percy Fritz Puga Peña



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 032-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **Flor de María Borda Carrasco**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 20% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 13 de agosto de 2026.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Piza Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c.

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A Dios por darme salud y nunca abandonarme en cada paso que doy en esta vida y darme la fortaleza para seguir superándome como persona y profesionalmente.

Agradecer a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a los docentes de la Escuela Profesional de Administración que contribuyeron en mi formación universitaria.

A cada persona que me apoyo en el camino de mi formación Profesional.



Dedicatoria

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, a mis padres Faustino Borda y Yolanda Carrasco, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a la meta, quienes fueron fuente de apoyo e inspiración, gracias por la confianza brindada.

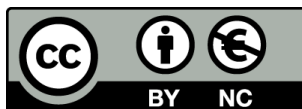
A mi querido hermano Jhans y queridas hermanas Daniela, Yessenia y Dina, por sus palabras de aliento por ser mi mayor motivación, brindándome su apoyo en cada momento para continuar a pesar de las dificultades.



Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión
Educativa Local Huancarama, 2025

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	10
1.2.1 Problema general	10
1.2.2 Problemas específicos	10
1.3 Justificación de la investigación	11
1.3.1 Justificación teórica	11
1.3.2 Justificación social	12
1.3.3 Justificación metodológica	12
CAPÍTULO II	14
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	14
2.1 Objetivos de la investigación	14
2.1.1 Objetivo general	14
2.1.2 Objetivos específicos	14
2.2 Hipótesis de la investigación	14
2.2.1 Hipótesis general	14
2.2.2 Hipótesis específicas	14
2.3 Operacionalización de variables	14
CAPÍTULO III	16
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	16
3.1 Antecedentes	16
3.1.1 Antecedentes internacionales	16
3.1.2 Antecedentes nacionales	18
3.1.3 Antecedentes locales	21



3.2	Marco teórico	21
3.2.1	Competencias laborales	21
3.2.2	Elementos de la competencia laboral	22
3.2.3	Estándares de competencia laboral	23
3.2.4	Modelos de competencia laboral	24
3.2.4.1	Modelo de Iceberg	24
3.2.4.2	Modelos de gestión	25
3.2.5	Principios comportamentales de un servidor público	26
3.2.6	Características de la competencia laboral	27
3.2.7	Normas de competencia laboral	27
3.2.8	Dimensiones de las competencias laborales	28
3.2.8.1	Conocimientos	29
3.2.8.2	Desempeño	31
3.2.8.3	Competencias comportamentales	33
3.2.9	Gestión educativa	34
3.2.10	Características de la gestión educativa	35
3.2.11	Importancia de la gestión educativa	36
3.2.12	Procesos de la gestión educativa	37
3.2.13	Principios de la gestión educativa	38
3.2.13.1	Autonomía responsable	39
3.2.13.2	Corresponsabilidad	39
3.2.13.3	Transparencia y rendición de cuentas	39
3.2.13.4	Flexibilidad en las practicas	40
3.2.14	Modelo de gestión educativa	40
3.2.15	Niveles de concreción de la gestión educativa	42
3.2.16	Dimensiones de la gestión educativa	43
3.2.16.1	Institucional	43
3.2.16.2	Administrativa	45
3.2.16.3	Pedagógica	47
3.3	Marco conceptual	49
CAPÍTULO IV		51
METODOLOGÍA		51
4.1	Tipo y nivel de investigación	51
4.1.1	Tipo de investigación	51



4.1.2	Nivel de investigación	51
4.2	Diseño de la investigación	51
4.3	Descripción ética en la investigación	52
4.4	Población y muestra	52
4.4.1	Unidad de análisis	52
4.4.2	Población	52
4.4.3	Muestra	53
4.5	Procedimiento	54
4.6	Técnicas e instrumentos	54
4.6.1	Técnicas	54
4.6.2	Instrumentos de la investigación	55
4.6.2.1	Validez del instrumento	55
4.6.2.2	Confiabilidad del instrumento	56
4.6.2.3	Baremación	58
4.7	Estadístico de la investigación	59
4.7.1	Estadística descriptiva	59
4.7.2	Estadística inferencial	59
CAPÍTULO V		61
RESULTADOS Y DISCUSIONES		61
5.1	Análisis de resultados	61
5.1.1	Resultados descriptivos	61
5.2	Contrastación de hipótesis	72
5.2.1	Prueba de normalidad	72
5.2.2	Hipótesis general	73
5.2.3	Hipótesis específicas	74
5.2.4	Hipótesis específica 2	76
5.2.5	Hipótesis específica 3	77
5.3	Discusiones	78
CAPÍTULO VI		81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		81
6.1	Conclusiones	81
6.2	Recomendaciones	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		84
ANEXOS		92



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables	15
Tabla 2 Prestación de bienes y servicios	23
Tabla 3 Contexto laboral	24
Tabla 4 Competencias	24
Tabla 5 Distribución del personal directivo y administrativo de la UGEL	53
Tabla 6 Ponderación para validación de instrumento	55
Tabla 7 Validación de expertos de las variables competencias laborales	55
Tabla 8 Validez del instrumento de la variable gestión educativa	56
Tabla 9 Rangos de confiabilidad	56
Tabla 10 Confiabilidad del instrumento de la variable competencias laborales	57
Tabla 11 Confiabilidad de la variable gestión educativa	57
Tabla 12 Escala de Baremación	58
Tabla 13 Ponderación de la correlación de Pearson	60
Tabla 14 Género de los encuestados de la Ugel	61
Tabla 15 Edad de los trabajadores de la Ugel	62
Tabla 16 Tiempo de servicio de los colaboradores de la Ugel	63
Tabla 17 Cargo que desempeñan en la Ugel	64
Tabla 18 Frecuencia y porcentaje de la variable Competencias laborales en la Ugel	65
Tabla 19 Frecuencia y porcentaje de la dimensión Conocimiento en la Ugel	66
Tabla 20 Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño de los trabajadores	67
Tabla 21 Frecuencia y porcentaje de la dimensión competencias comportamentales	68
Tabla 22 Frecuencia y porcentaje de la variable 2, Gestión educativa en la Ugel	69
Tabla 23 Frecuencia y porcentaje de la dimensión institucionalidad en la Ugel	70
Tabla 24 Frecuencia y porcentaje de la dimensión administrativa en la Ugel	71
Tabla 25 Frecuencia y porcentaje de la dimensión pedagógica en la Ugel	72
Tabla 26 Prueba de normalidad de la investigación	73
Tabla 27 Resultados de la asociación de las variables mediante R de Pearson	73
Tabla 28 Resultados de correlación entre el conocimiento y la gestión educativa	75
	4



Tabla 29	Resultados de la asociación del desempeño y la gestión educativa	76
Tabla 30	Correlación entre las competencias comportamentales y la gestión educativa	77



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Elementos de la competencia laboral	22
Figura 2 Modelo de Iceberg de las competencias	25
Figura 3 Modelos de gestión de competencias laborales	26
Figura 4 Elementos que compone las NCL	28
Figura 5 Ciclo de Deming	38
Figura 6 Modelo de gestión educativa estratégica - MGEE	41
Figura 7 Niveles de concreción de la gestión educativa	42
Figura 8 Niveles para una gestión competente	43
Figura 9 Distribución porcentual de género de los trabajadores de la Ugel	61
Figura 10 Porcentaje de edad de los trabajadores de la Ugel	62
Figura 11 Porcentaje de tiempo de servicio del servidor	63
Figura 12 Porcentaje de cargo que ocupan los trabajadores en la Ugel	64
Figura 13 Porcentaje de la variable Competencias laborales en la Ugel Huancarama	65
Figura 14 Porcentaje de la dimensión conocimiento en la Ugel Huancarama	66
Figura 15 Porcentaje de la dimensión desempeño de los trabajadores de la Ugel	67
Figura 16 Porcentaje de la dimensión competencias comportamentales en la Ugel	68
Figura 17 Porcentaje de la variable 2, Gestión educativa en la Ugel	69
Figura 18 Porcentaje de la dimensión institucional en la Ugel	70
Figura 19 Porcentaje de la dimensión administrativa en la Ugel	71
Figura 20 Porcentaje de la dimensión pedagógica en la Ugel	72
Figura 21 Gráfico de diagrama de dispersión de las variables	74
Figura 22 Gráfico de diagrama de dispersión de la dimensión conocimiento	75
Figura 23 Gráfico de diagrama de dispersión para la dimensión desempeño	77
Figura 24 Diagrama de dispersión para la dimensión competencias comportamentales	78
Figura 25 Trabajo de campo	114
Figura 26 Recolección de datos	115

INTRODUCCIÓN

El sector educación se encuentra atravesando por un cambio en la forma de ofrecer servicios a los educandos para ellos las UGELES buscan fortalecer las competencias de sus servidores mediante habilidades, conocimientos y actitudes que deben poseer para desempeñarse adecuadamente en diferentes situaciones de trabajo, incluyendo condiciones o criterios. De esta manera se muestra a las competencias laborales que permite mejorar la productividad en la unidad de gestión educativa local sede Huancarama, también permite que los directores y administrativos se adapten con rapidez a los cambios y desafíos tecnológicos, que fomenten el crecimiento personal y profesional. Por otro lado, la gestión educativa representa un aspecto trascendental para la UGEL en vista que, necesita fortalecer el aspecto institucional, administrativo y el sistema pedagógico que actualmente viene funcionando en el distrito de Huancarama, la gestión educativa permite planificar e implementar estrategias para mejorar aspectos relevantes de la educación en cuanto a infraestructura, equipamiento y tecnologías de tal manera se garantice un servicio educativo de calidad en los diferentes niveles educativos.

En el capítulo I, se describió la problemática del estudio con enfoque deductivo, seguidamente se formuló los problemas de la investigación, también se abordó contenidos de la justificación a nivel teórico, social y metodológico.

En el apartado II, se realizó la formulación de los objetivos e hipótesis del estudio a nivel general y específicos, por último, se describió la operacionalización de variables en dimensiones, indicadores, índices y la medición correspondiente.

El capítulo III, correspondiente al marco teórico referencial, se presenta los antecedentes del estudio a nivel internacional, nacional y local, seguidamente se desarrolló el marco teórico empleando teorías, enfoques y paradigmas que dan soporte a las competencias laborales y la gestión educativa, y por último se describió el marco conceptual.

En el capítulo IV, se abordó los contenidos referidos a la metodología donde se tiene como tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental transversal, de la población de 108, donde se obtuvo muestra de 84 directores y administrativos, para ello se usó la técnica de la encuesta



y su respectivo cuestionario que fueron debidamente validados y determinados con un nivel de fiabilidad que permitieron obtener resultados descriptivos e inferenciales.

En el capítulo V, se desarrolló los resultados descriptivos e inferenciales por cada hipótesis planteada, a partir de ello se muestra las discusiones con otros estudios realizados y con los fundamentos teóricos.

En el capítulo VI, se realiza las conclusiones y recomendaciones en referencia a los objetivos y resultados obtenidos; en la que se pretende mejorar el nivel de relación de las variables. Finalmente se muestran las referencias bibliográficas y anexos que sustentan el estudio.



RESUMEN

En la presente investigación, el objetivo central fue determinar la relación existente entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancarama, 2025. El estudio se enmarcó en una investigación de tipo básica, con nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo integrada por 108 servidores, de los cuales se seleccionó una muestra de 84, compuesta por directores y personal administrativo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario validado por juicio de expertos en las dimensiones de contenido, constructo y criterio. Asimismo, se verificó la confiabilidad de los instrumentos, alcanzando un coeficiente de 0.813 para la variable competencias laborales y de 0.848 para la variable gestión educativa, lo que evidenció un nivel de fiabilidad muy alto. Los resultados obtenidos evidencian que, respecto a la variable competencias laborales, el 48.8% de los servidores (41 personas) considera que estas se encuentran en un nivel regular; el 42.9% de los encuestados también las ubica en un nivel malo, mientras que un 8.3% opina que las competencias laborales son buenas en la UGEL. En cuanto a la gestión educativa, el 48.8% de los participantes la califica como mala, el 42.9% la sitúa en un nivel regular y únicamente el 8.3% la percibe como buena. Se determinó, además, que existe una relación significativa entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancarama, 2025. Este hallazgo se respalda con un valor p de 0.000, menor al nivel de significancia de 0.05, y un coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0.514, lo que indica una relación positiva de magnitud moderada entre ambas variables.

Palabras clave: *Competencias laborales, gestión educativa, pedagógica.*



ABSTRACT

In this research, the central objective was to determine the relationship between labor competencies and educational management in the Local Educational Management Unit of Huancarama, 2025. The study was framed in a basic type of research, with a correlational level and a non-experimental cross-sectional design. The population was made up of 108 workers, of which a sample of 84 was selected, composed of directors and administrative staff. For data collection, the survey technique was used, using as an instrument a questionnaire validated by expert judgment in the dimensions of content, construct and criterion. Likewise, the reliability of the instruments was verified, reaching a coefficient of 0.813 for the labor competencies variable and 0.848 for the educational management variable, which evidenced a very high level of reliability. The results obtained show that, with respect to the variable labor competencies, 48.8% of the employees (41 people) consider that these are at a regular level; 42.9% of those surveyed also place them at a mala level, while 8.3% believe that the competencies are good at the UGEL. As for educational management, 48.8% of the participants rate it as bad, 42.9% place it at a regular level and only 8.3% perceive it as good. It was also determined that there is a significant relationship between labor competencies and educational management in the Local Educational Management Unit of Huancarama, 2025. This finding is supported by a p-value of 0.000, lower than the significance level of 0.05, and a Pearson correlation coefficient (r) of 0.514, indicating a positive relationship of moderate magnitude between both variables.

Keywords: *Labor competencies, educational, pedagogical management.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En un contexto internacional, el desempleo continúa representando una problemática relevante en el mercado laboral, debido a que la tasa proyectada alcanza el 8.4% evidenciando además un incremento del empleo informal que comprende aproximadamente a 134 millones de trabajadores, situación que afecta negativamente el desempeño y la calidad laboral. Poco más del 27% de la población de América y el Caribe es mayor de 30 años, la región cuenta con 163 millones de jóvenes entre 15 y 29 años, pero muchos de ellos no cuentan con las competencias necesarias requeridas para trabajar en empresas y el sector gubernamental (Vargas y Carzoglio, 2021, págs. 4 - 5).

En un contexto laboral cada vez más competitivo y dinámico, la pandemia de COVID-19 generó importantes transformaciones y nuevos desafíos para las organizaciones, obligándolas a modificar sus procesos de trabajo y, al mismo tiempo, a fortalecer las competencias de sus trabajadores para responder adecuadamente a las nuevas exigencias del mercado. Esta situación es respaldada por un estudio realizado por UBITS, plataforma de capacitación corporativa en línea, en el que se encuestó a gerentes de recursos humanos. Los resultados evidenciaron que el 93% de los participantes consideró que la pandemia modificó las competencias profesionales requeridas por el mercado laboral. En este escenario, habilidades como la resiliencia, la capacidad de adaptación al cambio y el manejo del marketing digital adquirió especial relevancia, debido a que permitieron a las organizaciones afrontar las dificultades y continuar desarrollando sus actividades frente a la crisis ocasionada por la pandemia (Estrella et al. 2022, p. 2).

Las principales dificultades para la captación de talento estuvieron relacionadas con la falta de claridad respecto a las carreras y competencias demandadas por el mercado laboral, representando el 39%. Asimismo, se evidenció la carencia de un plan estratégico con un 32%, seguida de la falta de experiencia en el puesto requerido con un 12% y la búsqueda de mayores remuneraciones con un 16%. Por otro lado, se identificó una brecha significativa en el nivel de competencias de los trabajadores, observándose que el 7% no



cumple con las competencias requeridas para el desempeño adecuado a sus funciones. Además, se registró una brecha del 30% en competencias profesionales y del 34% en competencias básicas, situación que evidencia la necesidad de implementar acciones y estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del talento humano. (Giraldo et al., 2020, p. 11).

La gestión educativa enfrenta diversos desafíos asociados al acelerado desarrollo tecnológico, debido a que quienes tienen a su cargo la administración de las instituciones educativas deben responder a un escenario marcado por el uso de tecnologías digitales, la virtualidad y el avance de la inteligencia artificial. Esta realidad plantea la necesidad de fortalecer las capacidades de la comunidad educativa para aprovechar adecuadamente estas herramientas y responder a las nuevas demandas del contexto actual. En este sentido, América Latina tiene el desafío de innovar y avanzar hacia un modelo educativo que promueva el desarrollo de competencias y un desempeño eficiente mediante el uso pertinente de recursos tecnológicos. De no asumir este proceso de transformación, la región podría enfrentar mayores brechas frente a otros países y limitar sus posibilidades de avanzar en la formación de una ciudadanía preparada para desenvolverse de manera responsable y competente en el entorno digital (Orellana, 2024, p. 3).

De acuerdo con Pérez Ramírez (2024), en el contexto latinoamericano, Colombia enfrenta desde hace varios años dificultades relacionadas con la gestión educativa, situación que se evidencia en los resultados obtenidos por los estudiantes en las evaluaciones de aprendizaje. Estos resultados muestran que aún existen importantes brechas en el desarrollo de las competencias necesarias de acuerdo con el nivel de formación. En particular, el 71% de los educandos no alcanza las competencias básicas esperadas, mientras que el 51% presenta dificultades para desarrollar adecuadamente las competencias vinculadas con el área de lectura. Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión educativa y promover estrategias que contribuyan a mejorar los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

En el Perú se estima que poco más de la mitad de los trabajadores profesionales (52.6%) laboran en ocupaciones que no son acordes con su nivel formativo. El caso es aún mayor para aquellos jóvenes que tienen una formación no universitaria que representa un 68.3% de aquellos con educación que es representado por el 53.9%. Lo cierto es que los empleadores tienen ciertas deficiencias para contratar personal con las habilidades necesarias para cubrir puestos, debidos a la falta de competencias o escasez de talento



como una de las tareas que califica como nula la contratación de vacantes (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2020, p. 8). Por otro lado, los estudios realizados por Cornerstone Lima (2013) pusieron en manifiesto que el 88% de las entidades consideran que el Perú atraviesa escasez de talento.

Concerniente a la gestión educativa en el Perú, en la actualidad existen grandes problemas que afectan a la formación integral de los estudiantes. Durante la pandemia, miles de instituciones educativas fueron cerradas, por lo que los educandos, estudiantes y personal que administra de la parte académica han frenado sus actividades, lo que produjo una deserción de 124, 533 estudiantes, lo cual representa un 6.3%, sin embargo, la ausencia de gestiones para lograr la igualdad de género aun no surten efectos significativos debido a que la deserción en mujeres es de 10.2%, generando durante estos últimos 15 años un 22.8% de analfabetismo mayormente en la zona rural. Esto representa un desafío para el gobierno en especial para el Ministerio de Educación, el cual debe promover una gestión educativa competitiva mediante instituciones eficientes que contribuyan a solucionar esta problemática (Pérez Ramírez, 2024, p. 12).

En la UGEL Huancarama, se han identificado diversos problemas relacionados con las competencias laborales que afectan al desempeño institucional desde hace varios años. La limitada formación en competencias técnicas se evidencia que muchos servidores no cuentan con competencias específicas para desempeñar sus tareas, situación que coincide con estudios sobre el sistema educativo peruano que señalan que la capacitación continua y el desarrollo profesional son factores determinantes para mejorar el desempeño laboral de los directores y administrativos (Lozada, et al., 2025).

Asimismo, se ha observado que los servidores no cuentan con capacitaciones orientadas al logro de resultados ni a los cambios tecnológicos que se suscitan en la administración pública, lo cual coincide con los lineamientos del Ministerio de Educación, los cuales establecen la necesidad de fortalecer capacidades mediante asistencia técnica y estrategias formativas permanentes en las diferentes UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama [UGP], 2026)

Se observó que existen deficiencias en cuanto a las habilidades, evidenciadas en problemas de comunicación entre áreas y unidades orgánicas, así como en la falta de empatía con el personal nuevo que ingresa a la unidad. Por otro lado, también se pudo evidenciar la resistencia al cambio, considerando que el estado ha venido implementando plataformas tecnológicas que requieren capacitación permanente. Sin embargo, muchos



servidores deben recurrir a la autoformación, lo cual limita la eficiencia institucional; esta situación es coherente con estudios sobre la carrera docente en el Perú, donde se señala que el fortalecimiento de competencias y capacitación continua son factores claves para mejorar la gestión educativa (Lozada, et al., 2025). También se evidenció la falta de motivación y el compromiso institucional, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Asimismo, existen servidores con ciertas habilidades que no están ubicados en los puestos adecuados, generando desconocimiento funcional de las áreas. Estos problemas afectan el desempeño normal de los directores y administrativos y la efectividad del servicio educativo.

El problema referido a los conocimientos que poseen los directores y administrativos se relaciona con las limitadas capacidades para ejecutar de manera eficiente los procesos administrativos y presupuestales de la institución, situación que afecta el desempeño institucional y genera baja productividad. Se ha evidenciado que muchos servidores desconocen los procedimientos administrativos y el manejo de herramientas modernas debido a la limitada capacitación institucional, situación que dificulta la adaptación a los cambios y evidencia una débil cultura de aprendizaje organizacional. Asimismo, estas limitaciones repercuten en la ejecución presupuestal de la entidad, debido a deficiencias en la planificación, seguimiento y cumplimiento oportuno de actividades institucionales.

Según la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (2025) la UGEL Huancarama presentó un avance de ejecución presupuestal del 97.5% ubicándose en el puesto 19 entre las unidades ejecutoras del Gobierno Regional de Apurímac, lo que evidencia aun dificultades en determinados procesos administrativos y operativos que limitan una ejecución eficiente y oportuna del presupuesto institucional. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias laborales del director y administrativo para mejorar la gestión administrativa y el cumplimiento de objetivos institucionales. Según reportes educativos regionales, solo alrededor del 34% de estudiantes alcanzaron niveles satisfactorios de aprendizaje, lo que refleja limitaciones en el proceso educativo que requieren fortalecimiento pedagógico desde la gestión educativa local (Plan de desarrollo Local Concertado, 2021). Asimismo, se evidenció que algunos docentes no reciben orientación adecuada ni acompañamiento pedagógico suficiente, lo que repercute en su desempeño profesional. En algunos casos se presentan conductas inadecuadas y conflictos laborales que dificultan el desarrollo eficiente de la gestión educativa.



El desempeño laboral constituye uno de los principales desafíos en la UGEL Huancarama, debido a que afecta la calidad del servicio educativo y la eficiencia administrativa como consecuencia de la falta de capacitación y actualización del personal. Se observaron deficiencias en el conocimiento de normativas administrativas y uso de herramientas tecnológicas, por otro lado, no se toman en cuenta en los tiempos predeterminados las actividades, debido a ello, existe retrasos en la entrega de documentos y trámites administrativos. Asimismo, existe falta de planificación y organización de tareas diarias, así como deficiencias en la comunicación interna y bajo compromiso institucional, lo que repercute negativamente en la calidad del servicio educativo.

En cuanto a las competencias comportamentales, se observó que el equipo de trabajo carece de actitudes y comportamientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Se evidencia falta de compromiso con los objetivos institucionales, débil orientación a resultados y limitada transparencia en la información institucional.

La Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama enfrenta diversos problemas en la gestión educativa que afectan la calidad del servicio institucional, debido a la falta de recursos y financiamiento insuficiente, existe limitaciones presupuestarias para la infraestructura, materiales y contrataciones de bienes y servicios, lo que frena las actuaciones en bien de la institución; asimismo, se ha observado retrasos en la asignación de presupuesto y deficiencias en la planificación institucional, lo que limita el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Dentro del marco de la legalidad y transparencia, se evidencia limitaciones en los procesos de contrataciones de bienes y servicios, lo cual incide en los niveles de transparencia institucional. Asimismo, se identifican deficiencias en la comunicación organizacional, las cuales generan dificultades para el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos en cada periodo de gestión.

Los problemas institucionales afectan directamente a la entidad, debido a que la capacidad de gestión presenta limitaciones que no permiten evidenciar mejoras sustanciales en el sistema educativo local. Asimismo, se observa burocracia y procesos administrativos ineficientes, caracterizados por trámites lentos, falta de digitalización y retrasos en el cumplimiento de metas institucionales. También se evidencian deficiencias en la gestión del personal, debido a que algunos servidores no cumplen con el perfil adecuado, situación que afecta la eficiencia institucional. Además, existe una débil coordinación interinstitucional y limitada articulación entre la UGEL y las instituciones educativas.



En el aspecto administrativo, se ha observado que muchos procesos administrativos presentan deficiencias en la ejecución presupuestal y el uso eficiente de los recursos institucionales, lo que limita el cumplimiento de objetivos institucionales. También se ha podido observar que la infraestructura y tecnología de los centros educativos como el de la propia UGEL no cuenta con los servicios fundamentales como el servicio óptimo del internet, los equipos tecnológicos y los ambientes no son adecuados para la educación, así como los procedimientos administrativos son muy burocráticos.

En cuanto al aspecto Pedagógico, existen vacíos que afectan directamente la calidad del aprendizaje en las instituciones educativas. Problemas en cuanto a la formación y capacitación de los docentes, considerando que muchos docentes contratados y nombrados no cuentan con competencias adecuadas para responder a los cambios tecnológicos y pedagógicos del sistema educativo. La UGEL no cuenta con un sistema permanente de acompañamiento pedagógico debido a limitaciones de planificación y recursos no disponibles, lo cual genera brechas en la calidad educativa. Asimismo, existen instituciones educativas alejadas geográficamente, donde el acceso y la comunicación dificultan el crecimiento educativo y las gestiones que se podrían realizarse. Esta diferencia entre las zonas urbanas y rurales del distrito de Huancarama limita el desarrollo de una gestión educativa integral e inclusiva.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el conocimiento y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el desempeño y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre las competencias comportamentales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?



1.3 Justificación de la investigación

La justificación de una investigación permite sustentar las razones que explican su importancia y necesidad, precisando el propósito que motiva su desarrollo y los posibles beneficios que pueden obtenerse a partir de sus resultados. En este sentido, todo estudio debe responder a una finalidad concreta y presentar argumentos suficientemente relevantes que demuestren la pertinencia de su realización. Por ello, el investigador debe ser capaz de explicar y sustentar ante un comité académico el aporte y la utilidad de la investigación que pretende desarrollar, evidenciando de qué manera sus resultados pueden contribuir al conocimiento o a la comprensión y solución de una determinada problemática (Hernández y Mendoza, 2021, p.45).

Este estudio respecto a las competencias laborales y la gestión educativa es relevante porque aborda la falta de información que se tiene en la UGEL respecto al estudio; también permite brindar información, y analizar como las competencias laborales permiten que la gestión educativa sea más eficiente, a su vez estos resultados permiten tomar decisiones a los directores o administrados de la unidad.

1.3.1 Justificación teórica

El valor teórico o del conocimiento busca llenar el vacío de información, que se podrán generalizar los resultados a principios más amplios, también los datos que se obtengan pueden servir para revisar, desarrollar, apoyar o probar una teoría y poder medir el comportamiento de una variable o la relación entre cada una de ellas, se pueden sugerir ideas recomendaciones o hipótesis a futuras investigaciones. (Hernández y Mendoza, 2021, p. 45)

En la presente investigación, los resultados obtenidos permitieron fortalecer el sustento teórico relacionado con las competencias laborales y la gestión educativa, evidenciando la relación existente entre ambas variables en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama; en ese sentido, las competencias laborales fueron analizadas a través de las dimensiones conocimiento, desempeño y competencias comportamentales, adaptada de Normas de Competencia Laboral propuesto por Ramírez et al. (2018), mientras que la gestión educativa fue estudiada mediante las dimensiones institucional, administrativa y pedagógica, consideradas a partir de los planteamientos de Aguado et al. (2021) y los lineamientos del Ministerio de Economía y Finanzas

(2021), lo que permitió comprender de manera integral los procesos de gestión desarrollados en la entidad.

Por otro lado, la información que se abordó fue de páginas especializadas en investigación, tales como, Scopus, Redalyc, Scielo, Alicia y repositorios que permitieron brindar un soporte más amplio del estudio. Por otro lado, la investigación busca fundamentar con teorías previas, antecedentes sobre las variables para llenar los vacíos que existan y dar un aporte a la ciencia.

1.3.2 Justificación social

En este apartado se busca contribuir a la sociedad en cuanto a la relevancia que tiene el tema para la comunidad académica y a los directos beneficiarios con los resultados que se obtendrán, de qué modo les beneficiara y que alcances y proyecciones tiene el estudio para la sociedad beneficiaria. (Hernández y Mendoza, 2021, p. 45).

Los resultados de la presente investigación contribuyen a la comunidad educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama al proporcionar información objetiva sobre el nivel de desarrollo de las competencias laborales y su relación con la gestión educativa, permitiendo identificar aspectos que requieren fortalecimiento en el desempeño del servidor. Asimismo, los hallazgos del estudio constituyen un aporte relevante para la comunidad educativa, ya que contribuyen al mejoramiento de los procesos institucionales, administrativos y pedagógicos, beneficiando no solo a los servidores y docentes, sino también a los usuarios del servicio educativo en el ámbito local.

1.3.3 Justificación metodológica

El estudio puede contribuir a crear nuevos métodos, nuevas formas de obtener resultados y técnicas de investigación, también permite aportar en la definición de una variable o la relación entre variables y sugiere como estudiar más a profundidad una población y el lugar donde se va desarrollar, mostrando el procedimiento adecuado para que el investigador pueda intervenir. (Hernández y Mendoza, 2021, p. 45).

En el presente estudio se utilizó el método científico como base del proceso investigativo, el cual permitió organizar de manera sistemática el proceso de recolección y análisis de la información; asimismo, se empleó la técnica de la



encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue validado mediante juicio de tres expertos y presentó confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,813 para la variable competencias laborales y de 0,848 para la variable gestión educativa, garantizando la consistencia y adecuada aplicación del instrumento en los trabajadores de la UGEL Huancarama, constituyendo además un referente metodológico para futuras investigaciones en el ámbito educativo.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar cómo se relaciona el conocimiento con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.
- Analizar cómo se relaciona el desempeño con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.
- Determinar cómo se relaciona las competencias comportamentales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa y positiva entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

2.2.2 Hipótesis específicas

- El conocimiento tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.
- El desempeño tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.
- Las competencias comportamentales tienen una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

2.3 Operacionalización de variables



Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
V.1. Competencias laborales	Según Ramírez et al., (2018) define a las competencias laborales “como capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y en base a requerimientos de calidad y resultados que se espera en el sector público” (p. 38).	La presente variable estará compuesta por 3 dimensiones que conforman los componentes de la NCL, en base a Ramírez et al., (2018)	Conocimientos	- Desarrollos cognitivos - Conocimiento técnico - Competencias blandas - Habilidades - Experiencia	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Desempeño	- Calidad de trabajo - Liderazgo - Responsabilidad y convivencia - Gestión documental - Estándar de control	
			Competencias comportamentales	- Compromiso - Adaptabilidad a resultados - Pensamiento critico - Orientación al usuario - Creatividad	
V.2. Gestión educativa	Según Aguado et al., (2021) “es la base para el desarrollo de las actividades, comprendiéndose como la planificación, organización, dirección y evaluación de actividades y recursos, rigiéndose bajo principios, para alcanzar metas y objetivos” (p. 7).	Esta variable estará compuesta por tres dimensiones que forman parte la estructura de la gestión educativa, en base a Aguado (2021) y MEF (2021)	Institucional	- Identidad institucional - Articulación interinstitucional - Cumplimiento de metas - Seguimiento y monitoreo - Lineamientos administrativos	
			Administrativa	- Contratación de personal - Optimización de recursos - Atención al usuario - Infraestructura y equipamiento - Procedimientos administrativos	
			Pedagógica	- Planificación curricular - Evaluación de aprendizaje - Calidad educativa - Estándares de aprendizaje - Desarrollo docente	

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Según Barrera et al. (2024), en su investigación titulada: Las competencias laborales y su relación con el desempeño de los colaboradores, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño de los colaboradores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en Jutiapa, Guatemala. La metodología utilizada correspondió a un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y alcance correlacional. La técnica empleada fue la encuesta mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a los trabajadores de la institución. Los resultados evidenciaron que las competencias laborales influyen significativamente en el desempeño de los colaboradores, especialmente en aspectos relacionados con la motivación, eficiencia y cumplimiento de funciones institucionales. En conclusión, se determinó que el fortalecimiento de las competencias laborales contribuye al mejoramiento del desempeño institucional y la eficiencia organizacional.
- b) Según Otero et al. (2022), en su investigación titulada: Propuesta de un modelo educativo generador de competencias laborales en las instituciones superiores tecnológicas del Ecuador, tuvo como objetivo proponer un modelo educativo orientado al fortalecimiento de competencias laborales en los institutos tecnológicos superiores del Ecuador. La metodología utilizada correspondió a un enfoque cuantitativo, aplicando instrumentos de recolección de datos dirigidos a estudiantes y actores vinculados al proceso formativo. Los resultados evidenciaron que los desarrollos de competencias laborales permiten fortalecer la formación profesional y mejorar la inserción laboral de los estudiantes, favoreciendo además la eficiencia institucional y la calidad educativa. En conclusión, se determinó que las competencias laborales



constituyen un elemento fundamental para optimizar los procesos educativos y responder a las exigencias del contexto laboral actual.

- c) Según Sari et al. (2025), en su investigación titulada: Modelo de gestión del desarrollo de la competencia global docente y liderazgo en la complejidad basado en el Currículo Merdeka, tuvo como objetivo general analizar el desarrollo de las competencias docentes y su contribución a la mejora de los procesos de gestión educativa mediante un modelo de gestión basado en competencias. En cuanto a la metodología, utilizó el enfoque cuantitativo con diseño no experimental, aplicando instrumentos estructurados para la recolección de información en docentes y directivos de instituciones educativas. La técnica utilizada fue la encuesta mediante cuestionarios aplicado a los participantes del estudio. Como resultado se evidencia que el fortalecimiento de las competencias profesionales de los docentes influye positivamente en los procesos de gestión educativa, permitiendo mejorar el desarrollo institucional y la organización de las actividades académicas. En conclusión, se determinó que el desarrollo de competencias en el personal educativo constituye un factor importante para el mejoramiento de la gestión educativa, lo que es necesario fortalecer las capacidades profesionales de los trabajadores del sector educación para lograr una gestión eficiente.
- d) Así mismo, Ricartti et al. (2026), en su investigación titulada: Impacto de las competencias de los gestores educativos y los estilos de liderazgo en la transformación digital y la calidad en la educación superior, tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias de los gestores educativos y los indicadores de calidad institucional. En cuanto a la metodología, utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando cuestionarios estructurados a los participantes para la recolección de información y utilizando pruebas estadísticas de correlación para el análisis de los datos. Como resultado se evidenció la existente de relaciones positivas y significativas entre las competencias de gestión educativa y los indicadores de calidad institucional. En conclusión, se determinó que el fortalecimiento de las competencias en los responsables de la gestión educativa constituye al mejoramiento del desempeño institucional y de los procesos educativos.



3.1.2 Antecedentes nacionales

- a) De acuerdo con Erazo (2024), en su investigación titulada: Gestión de capacitación y competencias laborales de trabajadores administrativos de una unidad de gestión educativa local, Lima-2024, su objetivo general fue determinar la relación entre la gestión de capacitación y las competencias laborales. El método fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance correlacional, la muestra estuvo conformado por 100 trabajadores. Para el desarrollo del estudio se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información y el cuestionario como instrumento, aplicándose dos cuestionarios que alcanzaron un coeficiente de validez de 1.00 y niveles de confiabilidad de 0.968 y 0.986, respectivamente. Los resultados evidenciaron que el 56% de los participantes consideró que la gestión de capacitación se encontraba en un nivel medio, mientras que el 85% señaló que las competencias laborales habían sido logradas. Asimismo, se identificó una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, obteniéndose un p-valor de 0.000. Finalmente, se determinó que existe una relación positiva, moderada y significativa entre la gestión de capacitación y las competencias laborales, respaldada por un coeficiente Rho de Spearman de 0.579 y un p-valor de 0.000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$).
- b) Asimismo, Pérez (2024), en su investigación titulada: Gestión educativa y competencias laborales en trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local, Lamas – 2024, tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión educativa y las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Lamas durante el año 2024. El estudio fue de tipo básica, con alcance correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, cuya muestra estuvo integrada por 55 servidores de la UGEL Lamas. Para la recopilación de los datos se empleó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados evidenciaron que tanto la variable gestión educativa como las competencias laborales alcanzaron un nivel medio. Asimismo, mediante el análisis inferencial se estableció una relación positiva, alta y significativa entre ambas variables, obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.764 y un p-valor de 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$), resultados que permitieron aceptar la hipótesis de investigación y confirmar



que existe una asociación significativa entre la gestión educativa y las competencias laborales de los trabajadores administrativos de la UGEL Lamas.

- c) Del mismo modo, López (2021), en su investigación titulada: Gestión de la capacitación en el desarrollo de competencias laborales en una unidad de gestión educativa local Cusco, 2021, tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de la capacitación sobre el desarrollo de las competencias laborales del personal de una Unidad de Gestión Educativa Local de Cusco durante el año 2021. El estudio fue de tipo básica, con un alcance descriptivo-explicativo, y contó con una muestra de 100 trabajadores. Para la recopilación de los datos se empleó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento; para evaluar la gestión de la capacitación se aplicó un cuestionario compuesto por 20 ítems, mientras que para medir el desarrollo de las competencias laborales se utilizó otro de 22 ítems. El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el software estadístico SPSS versión 25. Los resultados evidenciaron que la gestión de la capacitación influye significativamente en el desarrollo de las competencias laborales, obteniéndose un valor de Chi cuadrado de 50.540. Finalmente, se determinó que la capacitación genera una variación del 48.9% en el desarrollo de las competencias laborales.
- d) Según Maquera (2023), en su investigación de: Las competencias laborales y su relación con la gestión administrativa del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, Región Tacna, año 2021, tuvo como objetivo general demostrar de qué manera las competencias se relacionan con la gestión administrativa. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 76 trabajadores de la UGEL Tacna; se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, validado por expertos. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación significativa entre las competencias laborales y la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, con un coeficiente Rho de Spearman 0.447, lo que indica una correlación positiva media; lo cual demuestra que, a mayor nivel de competencias laborales, mejor es la gestión institucional. Por tanto, concluyó



que las competencias laborales se relacionan significativamente con la eficiencia de la gestión administrativa dentro de la entidad.

- e) De acuerdo con Gómez (2025), en su investigación titulada: Competencias laborales y trabajo en equipo en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Huaytará, Huancavelica - 2024, tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias laborales y el trabajo en equipo en el personal administrativo. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 50 trabajadores administrativos; se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, aplicados mediante la escala de Likert. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación significativa entre las competencias laborales y el trabajo en equipo, con un coeficiente de Rho de 0.556, lo que indica una correlación positiva moderada entre las variables; lo cual demuestra que un mayor nivel de competencias laborales favorece el trabajo en equipo dentro de la UGEL. Por tanto, se concluye que las competencias laborales se relacionan significativamente con el trabajo en equipo, lo cual evidencia la importancia de promover estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento integral de las competencias laborales, que incluyan técnicas.
- f) De igual manera, Bustamante (2022), en su investigación titulada: Gestión de calidad y competencia laboral en los trabajadores de una unidad de Gestión Educativa en Lima, 2021, presento como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión de calidad y la competencia laboral en los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa en Lima, 2021. Para ello, se empleó el método de tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, la muestra estuvo conformada por 56 trabajadores de la UGEL en Lima. Se empleó la encuesta y su instrumento, los cuales fueron validados por expertos y presentaron un alto coeficiente de confiabilidad. Los resultados de la investigación determinaron que el valor de significancia $p = 0,000$ es menor que 0,05, por lo que se determinó la existencia de relación entre las variables. Asimismo, la correlación fue positiva y fuerte ($Rho = 0,755$), por lo que se concluyó que la gestión de calidad se relaciona significativamente con la competencia laboral en la investigación desarrollada.



3.1.3 Antecedentes locales

- a) Según Soria et al. (2022), en su investigación titulada: Gestión Educativa y desempeño laboral de los directores de instituciones educativas de la Provincia de Aymaraes, 2022, tuvo como objetivo determinar como la gestión educativa influye en el desempeño laboral de los directivos. Para ello uso la metodología de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional descriptivo, la muestra estuvo conformada por 150 directivos que laboran en instituciones educativas de la provincia de Aymaraes. Se utilizó la técnica de la encuesta compuesta por 26 ítems para la primera variable y 40 ítems para la segunda variable. Como resultado se evidencio que el 34.7% presenta un nivel bajo, el 46.7% nivel medio y el 18.7% nivel alto, por lo que se concluyó que el fortalecimiento de la gestión educativa de los directivos permite mejorar el liderazgo y los conocimientos estratégicos, favoreciendo la generación de un clima institucional adecuado en todos los componentes de la institución.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Competencias laborales

De acuerdo con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2018), donde indica que “Las competencias están muy relacionadas con el compromiso del servicio público” (p. 85). En ese sentido, las competencias permiten que los servidores públicos desarrollen sus funciones con mayor responsabilidad y compromiso, contribuyendo a brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Según Jiménez (como se citó en Barrera, 2024), donde se menciona que “La competencia es una combinación de cualidades individuales y habilidades necesarias para el desempeño profesional, que va más allá del conocimiento técnico e integra características personales con los requisitos para cumplir tareas” (p. 95). En ese sentido, las competencias no solo comprenden los conocimientos técnicos, sino también las cualidades y habilidades personales que permiten desempeñar las funciones de manera adecuada y responder eficazmente a las responsabilidades laborales.

Es una capacidad llena de aptitudes, conocimientos, valores que se debe mostrar en el entorno laboral (Ramírez et al., 2018).



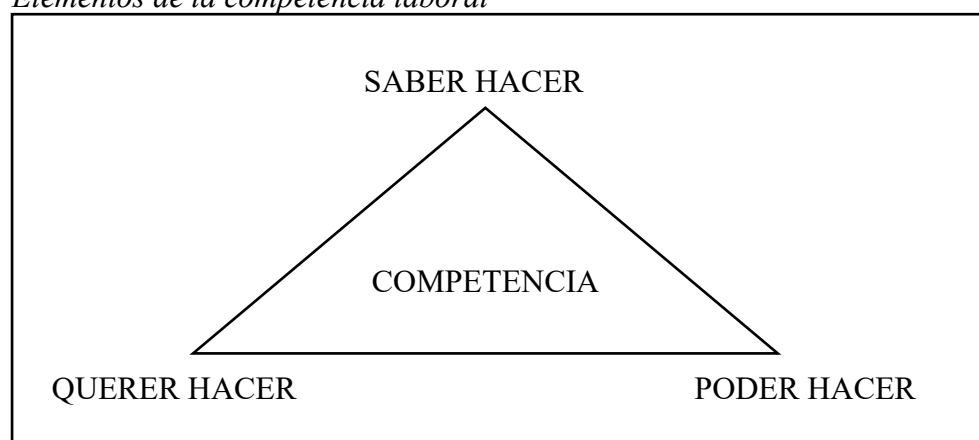
Por su parte, Barraza y Cortés (2023) lo define como “Una oportunidad para la actualización, profesionalización y transformación de los profesionales en un mundo competitivo, a fin de aumentar el empleo y movilidad laboral, y mejorar la calidad de vida” (p. 223). En ese sentido, las competencias favorecen la mejora continua de los profesionales, permitiéndoles adaptarse a las exigencias laborales y fortalecer sus oportunidades de desarrollo.

De acuerdo con el Concejo Nacional para la Normalización y Certificación de Competencias Laborales – CONOCER (como se citó en Barraza y Cortés, 2023), donde se mencionó que “Es un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que se concretan asertivamente en la resolución de problemas o en dar respuestas pertinentes” (p. 227). En ese sentido, las competencias permiten integrar conocimientos y habilidades con actitudes adecuadas para afrontar problemas y responder de manera efectiva a las situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

3.2.2 Elementos de la competencia laboral

La competencia laboral, según Escobedo (2019), indica que “Es lo que hace que la persona sea, competente, para efectuar actividades encomendadas de manera exitosa; la misma que, reúne conocimientos, habilidad, disposiciones y conductas específicas” (p. 12). En ese sentido, la competencia laboral permite que una persona desempeñe sus actividades de manera eficiente, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar los resultados esperados.

Figura 1
Elementos de la competencia laboral



Nota. Adaptado de (Escobedo, 2019, p. 14)

De acuerdo con Guy Le Boterf (citado en Escobedo, 2019), las competencias se clasifican en tres componentes importantes, tales como:

- a) **El saber actuar.** Hace referencia a las capacidades inherentes para poder efectuar; es decir, la preparación técnica, conocimiento, estudios, responsabilidad y manejo adecuado de recursos.
- b) **El querer actuar.** Influye a la decisión de acuerdo con la percepción de las personas; es decir, una acción donde está presente la confianza para que los pensamientos puedan llevar a efectos.
- c) **El poder actuar.** Hace referencia al actuar, teniendo presente las condiciones del contexto, medios y recursos de lo que dispone.

3.2.3 Estándares de competencia laboral

Según Barraza y Cortés (2023) los estándares de competencia establecen “los conocimientos, desempeños, habilidades, actitudes, hábitos y valores que debe poseer la persona, para ejecutar actividades y/o funciones encomendadas con un alto desempeño” (p. 20).

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2024) las actividades profesionales, científicas y técnicas, se evalúa de acuerdo a los criterios de prestación de bienes o servicio, en cuanto al contexto donde labora y en base a sus competencias:

Tabla 2

Prestación de bienes y servicios

Estándares de competencia	
Servicios	Bienes
- Se identifica puntos de control para la prestación del servicio	- Verifica el cumplimiento de normas de seguridad e higiene
- Controla la calidad de las tareas básicas y funciones ejecutadas	- Verifica la calidad de insumos de acuerdo con la calidad de estándares de la institución
- Realiza mediciones de satisfacción o insatisfacción del usuario final	- Examina y controla equipos de control
- Monitorea la experiencia del usuario final	- Registra parámetros de calidad
- Valora la conformidad del servicio	- Informa resultados de la inspección de calidad
- Aplica condiciones correctivas en la prestación del servicio	- Aplica acciones correctivas

Nota. Presentación de bienes y servicios. Fuente: (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024).



Tabla 3

Contexto laboral

Estándares de competencia laboral	
Contexto laboral	
Instalaciones	Velar por tener un lugar o área de trabajo adecuado
Equipamiento	Computadoras, impresoras, servicio de internet y equipos de comunicación
Equipo personal	Vestimenta de trabajo para la adecuada identificación, fotocheck
Insumos y materiales	Materiales de escritorio e insumos
Información	Protocolos de monitoreo, MOF, ROF, reglamentos internos que rigen cada actividad.

Nota. El contexto laboral. Fuente: (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024).

Tabla 4

Competencias

Estándares de competencia laboral	
Competencias básicas	Competencias genéricas
- Habilidades básicas (fácil expresión y escucha)	- Gestión de recursos (Distribuye el tiempo)
- Aptitudes analíticas (Pensamiento crítico, razonamiento y capacidad de solucionar problemas)	- Relaciones interpersonales (Trabaja en equipo, realiza negociación y es empático)
- Cualidades personales (Responsabilidad y dominio sobre sí mismo)	- Gestión de información (Adquiere, organiza e interpreta información)

Nota. Las competencias laborales. Fuente: (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024).

3.2.4 Modelos de competencia laboral

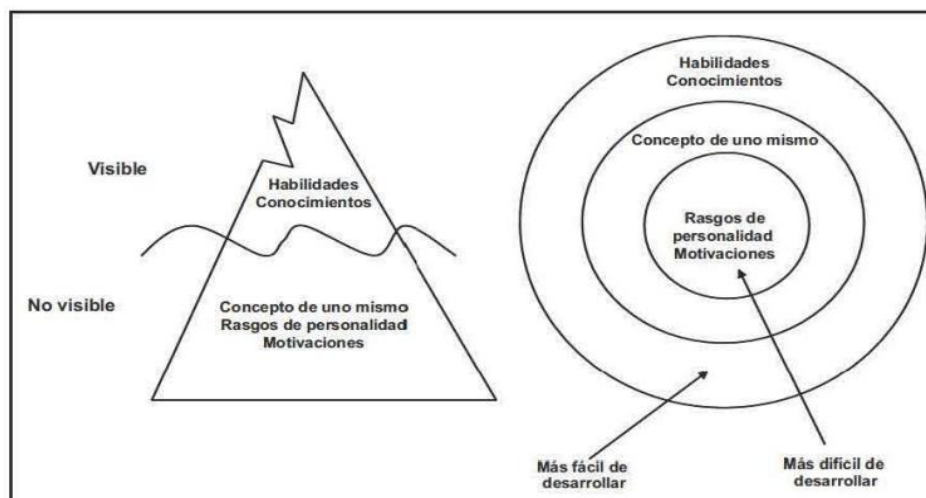
3.2.4.1 Modelo de Iceberg

Spencer (citado por Escobedo, 2019), menciona que “Consta de seis aptitudes, tal como, las habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación” (p. 14). Este modelo permite entender los componentes de la competencia, desde dos grandes grupos, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2

Modelo de Iceberg de las competencias



Nota. Modelo adaptado de competencias. Fuente: Spencer (como se citó en Escobedo (2019)).

Este modelo hace referencia a las competencias, desde la división de dos grupos, en la parte de encima se sitúa las habilidades y conocimientos, que representan el 20% de las capacidades de las personas; es decir, son fáciles de determinar, que para saber su nivel implica el poner en prueba. Por otro lado, en la parte de abajo del iceberg por debajo del agua, se encuentra la función social, el carácter y motivación, que están oculta del ojo humano, representando el 80% de capacidades de las personas, que son mucho más difíciles de evaluar. (Escobedo Castro, 2019).

3.2.4.2 Modelos de gestión

En relación con los modelos de competencias “Es un modelo que implica a la búsqueda de cambios, los cuales están orientadas a conseguir un impacto en las empresas o entidades” (Escobedo, 2019, p. 16). Este modelo hace referencia a tres variables: las competencias distintivas, genéricas y funcionales, las cuales afectan indirectamente a las empresas. En ese sentido, el modelo resalta la importancia de fortalecer las competencias para generar cambios positivos y favorecer el desempeño de las organizaciones.

Figura 3

Modelos de gestión de competencias laborales

Modelo de competencias distintivas	- Características diferenciales de las personas - Creación de perfiles para gestionar el cambio - Habilidades cognitivas, interpersonales, de liderazgo, motivacionales, actitudes, rasgos
Modelo de competencias genéricas	- Conductas que permiten desempeñarse - Conductas efectivas - Habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo
Modelo de competencias funcionales	- Estándares de productividad, calidad y seguridad - Competencias técnicas - Normalización de competencias - Certificación de competencias

Nota. Modelo de gestión de competencias. Fuente: (Escobedo Castro, 2019).

Este modelo de gestión de las competencias laborales incluye a los modelos distintivos, que identifica las características de las personas que les permite desempeñarse, un proceso que permite a las entidades retener al mejor talento. Por otro lado, se tiene las competencias genéricas, que incluye factores que permiten desempeñarse de la mejor manera. Por último, se tiene las competencias funcionales, donde se considera las habilidades o destrezas específicas que permitan obtención de resultados y garantice el cumplimiento de estándares de calidad, productividad y seguridad en las entidades (Escobedo, 2019).

3.2.5 Principios comportamentales de un servidor público

De Freitas (2022) menciona que los servidores públicos, deberían tener los siguientes principios comportamentales dentro su contexto laboral (p. 9):

- a) **Aprender a aprender.** Hace énfasis al carácter académica y romper barreras de controversias.

- b) **Trabajo en equipo.** Este comportamiento exige que el líder fortalezca valores y contribuciones del equipo.
- c) **Liderazgo.** Ser una persona de acción, carismático, una persona que brinde acompañamiento, seguimiento y evaluación durante la transferencia de conocimientos.
- d) **Saber escuchar.** Se debe dejar el ego personal y escuchar a todos los miembros de la organización.
- e) **Empatía.** Tener la capacidad de colaborar con los demás.
- f) **Crear confianza.** Los líderes deben generar confianza en el entorno laboral.

3.2.6 Características de la competencia laboral

Según Velásquez Mauricio (2021) establece que las competencias laborales se pueden definir bajo cinco características:

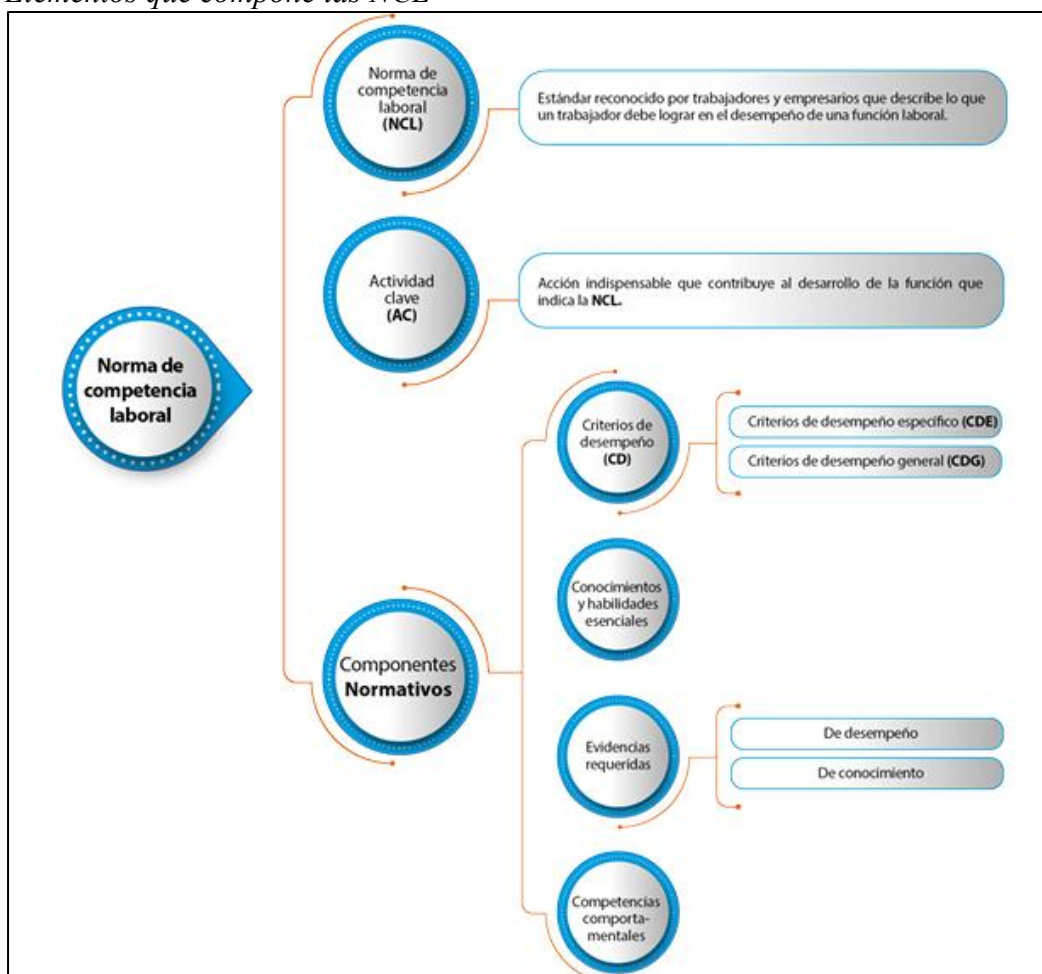
- a) **Los motivos.** Las cosas que la persona piensa y en base a ello conduce ciertos comportamientos.
- b) **Los rasgos.** Características físicas y patrones de comportamiento que se presentan al momento de enfrentar ciertas situaciones, mostrando rapidez de respuesta.
- c) **El autoconcepto.** Forma en que uno mismo se percibe, que incluye sus actitudes, valores creencias y confianza en uno mismo.
- d) **Los conocimientos.** Hace referencia a la información y saber que la persona posee diversas áreas.
- e) **Las habilidades.** Se refiere a la capacidad para llevar a cabo una tarea específica.

3.2.7 Normas de competencia laboral

De acuerdo con Ramírez et al., (2018) las NCL “Son un conjunto de estándares que definen los requisitos necesarios para desempeñar una función productiva de manera competente” (p. 39). En ese sentido, estas normas orientan el desempeño laboral al establecer los conocimientos y capacidades necesarios para cumplir adecuadamente con una determinada función.



Figura 4
Elementos que compone las NCL



Nota. Elementos de las normas de competencia laboral. Fuente: (Ramírez Hernández et al., 2018)

Las NCL conforma elementos fundamentales durante el análisis funcional de las actividades, que permiten la determinación de requisitos necesarios para el desempeño; bajo este concepto, la primera variable se basará en los componentes normativos, que permiten la determinación y obtención de requisitos para desempeñar eficientemente las funciones (Ramírez et al., 2018). Es decir, los componentes normativos que se estudiarán en la presente variable son los criterios de desempeño, conocimientos y competencias comportamentales.

3.2.8 Dimensiones de las competencias laborales

La competencia laboral se refleja en la capacidad de afrontar adecuadamente diversas situaciones dentro del trabajo. Según Ramírez et al., (2018), menciona que “Una persona es competente cuando, en diferentes situaciones de controversia, pone en práctica aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y

aptitudes de la acción laboral” (p. 39). En ese sentido, ser competente implica aplicar de manera conjunta los conocimientos, habilidades y actitudes para responder adecuadamente ante las distintas situaciones laborales.

Así mismo, las evidencias de desempeño, conocimientos y competencias comportamentales son factores que conforman los componentes de la Norma de la Competencia Laboral, las mismas que son consideradas como dimensiones de la presente variable (Ramírez et al., 2018).

3.2.8.1 Conocimientos

Las competencias básicas son fundamentales para el adecuado desarrollo de las funciones laborales. En ese sentido “Las competencias esenciales o básicas aluden a las competencias funcionales propias del empleo, para entender de manera eficaz las funciones esenciales del empleo” (Función Pública, citado por Ramírez et al., 2018, p. 51). En ese sentido, estas competencias permiten que el trabajador comprenda y desarrolle sus funciones de manera adecuada y eficiente.

Según la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (2020), menciona que “Se refiere a la información que la persona adquiere a lo largo del tiempo, que se organiza y procesa en su mente, la misma que se hace uso en los procesos y operaciones, y es utilizada para actuar en diferentes contextos” (p. 17). En ese sentido, el conocimiento permite a la persona aplicar lo aprendido para responder de manera adecuada a las diferentes situaciones de su entorno laboral.

a) Desarrollos cognitivos

El desarrollo de las habilidades mentales es importante para el adecuado procesamiento de la información. En ese sentido, “Es el proceso de crecimiento y mejora de las habilidades mentales, como la percepción, atención, pensamiento y aprendizaje que permiten a las personas procesar y entender la información de manera efectiva” (OCDE, 2019, p. 72). En ese sentido, estas habilidades permiten que las personas comprendan mejor la información y la utilicen de manera adecuada en sus actividades.



b) Conocimiento técnico

El conocimiento técnico es fundamental para desarrollar adecuadamente las actividades laborales. Según Remetin (2015) “es el conjunto de saberes y procedimientos basados en normas establecidas que orientan la ejecución de procesos y operaciones de manera precisa, de acuerdo con la experiencia y el contexto tecnológico” (p. 13). En ese sentido, el conocimiento técnico permite realizar las tareas de manera ordenada y precisa, considerando la experiencia y las condiciones del entorno laboral.

c) Competencias blandas

Las competencias blandas son importantes para fortalecer las relaciones y el desempeño en el entorno laboral. En ese sentido “También conocidas como soft skills, son habilidades personales, sociales y comunicativas que permiten a una persona interactuar de manera efectiva y armónica con otras, estas habilidades están relacionadas al comportamiento, la actitud y la inteligencia emocional” (Real Academia española - RAE, 2024, s/p). En ese sentido, en la UGEL Huancarama existen trabajadores que poseen diversas competencias blandas que, en algunos casos, no son aprovechadas plenamente, lo que representa una oportunidad para fortalecer su desempeño y mejorar las relaciones dentro de la institución.

d) Habilidades

Las habilidades son importantes para el adecuado desempeño de las actividades laborales. De acuerdo con la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (2020), se menciona que “Son capacidades que permiten a la persona realizar tareas y resolver problemas de manera específica” (p. 17). En ese sentido, las habilidades permiten desarrollar las tareas con mayor facilidad y responder de manera efectiva ante los problemas que se presentan en el trabajo.

e) Experiencia

La experiencia laboral contribuye al fortalecimiento de las capacidades necesarias para un adecuado desempeño. En ese sentido “Hace énfasis

a la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a través de la práctica y el ejercicio de una profesión o actividad, lo que permite desarrollar una comprensión más profunda y mejorar el desempeño” (Ramírez et al., 2018, p. 79). En ese sentido, la práctica constante permite fortalecer los conocimientos y habilidades, ayudando a mejorar progresivamente el desempeño en las actividades laborales.

3.2.8.2 Desempeño

La evaluación del desempeño permite conocer cómo se desarrollan las actividades y el cumplimiento de los objetivos laborales. Para Ramírez et al. (2018), cuando se trata de los criterios de desempeño “Se refiere a los resultados y logros esperados para el cumplimiento de las actividades claves de las normas de competencia laboral” (p. 45). Es una dimensión muy importante, ya que se conoce como el indicador de la capacidad y competencia del empleado para que pueda trabajar eficientemente.

Por su parte Robbins y Couter (como se citó en Barrera et al., 2024), en la que se menciona que “Es un proceso que evalúa el grado de éxito en la realización de tareas y objetivos, ya sea a nivel individual o en equipo, que permite la medición del grado de progreso de éxito de resultados” (p. 99). En ese sentido, la evaluación del desempeño permite conocer el nivel de cumplimiento de las funciones y los resultados alcanzados, identificando oportunidades de mejora en el trabajo.

a) Calidad de trabajo.

La calidad en el desempeño laboral busca orientar las actividades hacia mejores resultados. En ese sentido “Consiste en estandarizar buenas prácticas en el marco de paradigmas de calidad, para realizar las actividades, siempre incidiendo en indicadores de calidad” (CLAD, 2018, p. 102). En ese sentido, aplicar buenas prácticas permite desarrollar las actividades de manera ordenada y mejorar continuamente la calidad de los resultados obtenidos.

b) Liderazgo

El liderazgo es una competencia importante para orientar y motivar a los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos. Según Ramírez et



al. (2018), menciona que “Es una competencia blanda fundamental que consiste en la capacidad de influir, motivar, organizar y guiar a un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes” (p. 50). En ese sentido, el liderazgo no consiste en imponer órdenes, sino en influir positivamente, generar confianza y brindar seguridad a los trabajadores para que puedan desempeñar mejor sus funciones.

c) Responsabilidad y convivencia

La responsabilidad y la convivencia son aspectos importantes para mantener un adecuado ambiente laboral. En ese sentido “La responsabilidad es la capacidad de asumir obligaciones y responder por las consecuencias de los actos. Y la convivencia se refiere a la interacción social basado en el respeto, las normas y la armonía entre los miembros de una comunidad” (Montoya et al, 2022, p. 3). En ese sentido, actuar con responsabilidad y mantener una convivencia basada en el respeto favorece un ambiente laboral armonioso y permite desarrollar las actividades de manera adecuada.

d) Gestión documental

Es un proceso que abarca todas las actividades relacionadas a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación desde el inicio hasta el final; este proceso, se realiza a fin de garantizar que la documentación sea precisa, completa, accesible y segura (Ramírez et al., 2018, p. 50).

e) Estándar de control

Las normas y procedimientos permiten orientar el desarrollo adecuado de las actividades laborales. En esa línea “Comprende un conjunto de normas y procedimientos establecidos para garantizar que una actividad o proceso se realice de manera eficiente, segura y efectiva” (Ramírez et al., 2018, p. 50). En ese sentido, su aplicación permite realizar las actividades de forma ordenada y segura, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.2.8.3 Competencias comportamentales

Las competencias del servidor público contribuyen al adecuado desarrollo de sus funciones. Para Ramírez et al., (2018) “Se refiere a la descripción de las habilidades, actitudes o valores que respaldan el desempeño del servidor público en la función productiva que establece la norma de competencia laboral” (p. 60). En ese sentido, estas habilidades, actitudes y valores permiten que el servidor público desempeñe sus funciones de manera responsable y acorde con las exigencias de su puesto.

El desempeño laboral también está relacionado con la forma en que se asumen las responsabilidades del puesto. En ese contexto “Es la manera en cómo se afronta las tareas y funciones, que implican determinados niveles de responsabilidad, autonomía y toma de decisiones” (Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, 2020, p. 17). En ese sentido, un adecuado desempeño implica asumir las funciones con responsabilidad, autonomía y capacidad para tomar decisiones frente a las situaciones laborales.

a) Compromiso

El compromiso con la institución es fundamental para el adecuado desempeño de los servidores públicos. De acuerdo con CLAD (2018) “Es mostrar responsabilidad y conciencia del impacto público, así como ser proactivo actuando en marco de valores, misión y objetivos de la entidad” (p. 101). En ese sentido, el compromiso implica actuar responsablemente y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los valores y objetivos de la institución.

b) Adaptabilidad a resultados

Puede interpretarse como un subdimensión dentro de una evaluación de competencias o desempeño organizacional, especialmente en contextos donde se mide la capacidad de una persona o equipo para ajustar su comportamiento y estrategias en función de los resultados obtenidos. (Ramírez et al., 2018). La adaptabilidad surge tras los efectos que producen las acciones en las diferentes actividades.



c) Pensamiento crítico

Es una de las competencias blandas claves que consiste en analizar, evaluar y cuestionar información de manera lógica y objetiva para tomar decisiones fundamentales. Es la base para resolver inconvenientes complejos, evitar prejuicios y pensar con claridad (Ramírez et al., 2018).

d) Orientación al usuario

La atención a las necesidades de los usuarios es un aspecto importante para brindar un servicio de calidad. “Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, brindando experiencias de uso claro, intuitivas y efectivas” (CLAD, 2019, p. 162).

e) Creatividad.

La innovación es importante para afrontar de manera efectiva los problemas que pueden surgir en una organización. En ese contexto “Consiste en la capacidad de generar ideas novedosas a fin de que permitan encontrar soluciones innovadoras a los problemas” (CLAD, 2019, p. 156). En ese sentido, generar nuevas ideas permite encontrar alternativas diferentes para solucionar problemas y mejorar el desarrollo de las actividades.

3.2.9 Gestión educativa

El término gestión se relaciona con la acción de realizar y llevar a cabo determinadas actividades. Según Mafla y Morán (2022) gestión proviene del latín “Gestio, gestionis compuesta de gestus que significa hecho concluido, proveniente del verbo, hacer, gestionar, llevar a cabo, y el sufijo tío, que es ción igual a acción y efecto” (p. 230). En ese sentido, la gestión implica desarrollar acciones de manera organizada para alcanzar determinados resultados y cumplir con los objetivos establecidos.

La gestión educativa cumple un papel importante en el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas. En ese contexto “Implica una administración efectiva de la institución escolar, que permite coordinar y resolver diversas problemáticas educativas, garantizando una organización óptima de la educación”



(Mafla y Morán, 2022, p. 230). En ese sentido, una adecuada gestión educativa permite organizar los recursos y actividades de manera eficiente, facilitando la atención de las necesidades y problemas que surgen en la institución.

La gestión educativa busca fortalecer el funcionamiento y la calidad de las instituciones educativas. Según Garavito et al., (2022) gestión educativa “Es un proceso sistemático que busca mejorar y optimizar los procesos dentro de las instituciones educativas, a fin de mejorar la calidad de enseñanza, dirección, participación comunitaria y la administración para lograr un funcionamiento más eficiente y efectivo” (p. 12). En ese sentido, una adecuada gestión educativa permite organizar y mejorar los procesos institucionales, favoreciendo una atención más eficiente de las necesidades educativas y administrativas.

La gestión educativa requiere organizar adecuadamente las actividades y recursos de la institución. De acuerdo con López Gonzales (2021), menciona que “Se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades y recursos de una institución, para alcanzar objetivos y mejorar la calidad de la educación, el cual implica tomar decisiones efectivas” (p. 7). En ese sentido, una adecuada gestión permite organizar los recursos y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, favoreciendo una mejor calidad educativa.

El liderazgo institucional es importante para orientar el funcionamiento adecuado de una institución educativa. Para Suárez (2023) “Implica en las acciones lideradas por los directivos, y actores que toman decisiones y guían el funcionamiento de la institución, considerando aspectos, pedagógicos, administrativos y normativos, el cual fomenta la cultura de trabajo en equipo, comunicación efectiva, y participación” (p. 18). En ese sentido, una gestión basada en el liderazgo permite coordinar esfuerzos, promover el trabajo en equipo y facilitar una comunicación efectiva para alcanzar los objetivos institucionales.

3.2.10 Características de la gestión educativa

De acuerdo con Farfán y Reyes (2017) define las principales características de la gestión educativa de la siguiente manera:

- a) **Centralización en lo pedagógico.** Hace referencia a que las escuelas son el núcleo fundamental de los sistemas educativos, y tiene por objetivo



proporcionar oportunidades de aprendizaje de alta calidad, para todos los estudiantes.

- b) **Reconfiguración.** Hace referencia a que los profesionales de la educación actualicen sus habilidades y competencias para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades y en base a ello encontrar soluciones innovadoras.
- c) **Trabajo en equipo.** Se enfoca en fomentar una colaboración sólida y efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de alcanzar objetivos.
- d) **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** “implica a que los docentes y administrativos estén dispuestos a explorar nuevas ideas y estrategias para mejorar la educación y romper los métodos tradicionales.
- e) **Asesoramiento y orientación para profesionalización.** Se busca brindar oportunidades para que los educadores y administrativos reflexionen sobre su práctica, actualicen sus habilidades, conocimientos y fortalezcan la capacidad de enseñar y aprender.
- f) **Culturas organizacionales.** Se refiere a una visión compartida de futuro, que permite estar preparados frente a desafíos y oportunidades, ello se logra estableciendo objetivos claros.
- g) **Intervención sistemática y estratégica.** Consiste en evaluar la situación actual, desarrollar un plan de acción y ejecutar estrategias para alcanzar metas y objetivos.

3.2.11 Importancia de la gestión educativa

La gestión educativa es importante para fortalecer el funcionamiento de las instituciones y sus procesos. De acuerdo con Farfán y Reyes (como se citó en Mafla y Moran, 2022), la importancia se basa en “La creación, diseño e implementación de políticas públicas institucionales, a fin de mejorar y establecer mejorías en el funcionamiento y accionar de las unidades educativas y en sus procesos” (p. 230). En ese sentido, una adecuada gestión permite impulsar mejoras en los procesos institucionales y contribuir al buen funcionamiento de las unidades educativas.



Así mismo Mafla y Moran (2022), menciona los siguientes aspectos que repercuten su importancia:

- a) Permite tener nuevo horizonte en las actividades y acciones.
- b) Permite el correcto funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal
- c) Amerita desarrollo de los resultados
- d) Permite la formación positiva a la sociedad, economía y cultura
- e) Permite mejorar la calidad del aprendizaje
- f) Permite resolver problemas educativos de manera efectiva
- g) Garantiza la educación de calidad para estudiantes
- h) Coadyuva al eficiente manejo de procedimientos administrativos

3.2.12 Procesos de la gestión educativa

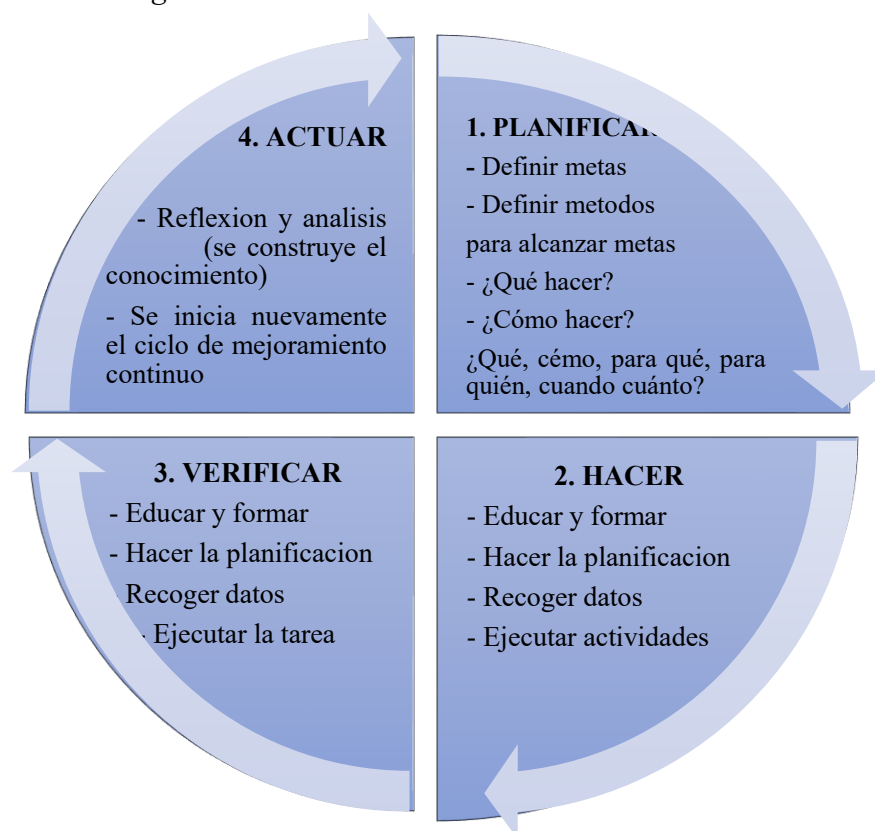
La gestión educativa comprende diversas acciones organizadas para orientar el funcionamiento de una institución. Según López Gonzales (2021), menciona que “Comprende los pasos y actividades planificadas que se llevan a cabo para gestionar y liderar una institución educativa, de manera óptima” (p. 18). En ese sentido, estos procesos permiten organizar las actividades institucionales de manera ordenada, facilitando el cumplimiento de las metas y objetivos educativos.

- a) **Planificación.** Este proceso implica en establecer objetivos, identificar estrategias y asignar recursos para alcanzar metas específicas, permitiendo preparar acciones para el logro de resultados.
- b) **Organización.** Es el proceso de estructurar y coordinar los recursos, actividades y personas, así como la definición de funciones y responsabilidades que tiene cada uno, para alcanzar los objetivos.
- c) **Dirección.** Implica en el proceso de guiar y liderar a las personas y equipos de la institución, en cuanto a los procesos y actividades que ejecutan.

- d) Control.** Consiste en la evaluación continua de cada proceso y actividad, ello a fin de verificar si se está cumpliendo o en qué nivel están los objetivos y metas.
- e) Evaluación.** Consiste en la valoración de desempeño tanto de los docentes, administrativos y estudiantes, sobre el nivel de aprendizaje y el cumplimiento de objetivos y metas.
- f) Mejora.** Es el proceso donde se identifica alternativa de oportunidad de mejoría en los procesos y actividades, así como la implementación de planes de mejora.

Es decir, todos estos procesos permiten obtener mejorías en el nivel educativo, desde la parte administrativa, quienes gestionan, y brindan materiales para una mejor educación (López Gonzales, 2021):

Figura 5
Ciclo de Deming



Nota. Ciclo de Deming adaptado. Fuente: (López González , 2021).

3.2.13 Principios de la gestión educativa

Los principios orientan la manera en que los docentes desarrollan sus funciones dentro de la institución educativa. Secretaria de Educación Pública (2010)

“menciona 4 principios que rigen la manera en cómo los docentes, se relacionan y ejercen en la práctica” (p. 106). En ese sentido, estos principios sirven como referencia para orientar la actuación docente y favorecer un adecuado desempeño en la práctica educativa. Los principios considerados según el autor son los siguientes:

3.2.13.1 Autonomía responsable

La autonomía institucional permite que los centros educativos gestionen sus acciones de acuerdo con sus necesidades. En ese sentido “Hace énfasis a la capacidad de un centro escolar para tomar decisiones y el logro de objetivos educativos” (Secretaría de Educación Pública, 2010, p. 107). En ese contexto, esta capacidad facilita la toma de decisiones y permite orientar las acciones de la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos educativos.

Bajo este principio, se busca que los centros educativos tengan autonomía para innovar y tomar decisiones, para el cual se necesita el apoyo de la comunidad educativa con los recursos, materiales y profesionales competentes.

3.2.13.2 Corresponsabilidad

Según la secretaria de Educación Pública (2010), en ese contexto “Se refiere a la idea de que todos los miembros de la comunidad educativa, entre directores, docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, juntas directivas, compartan la responsabilidad de trabajar juntos para alcanzar los objetivos de la institución” (p. 108). En ese sentido, el trabajo conjunto de los diferentes integrantes de la comunidad educativa permite compartir responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos de la institución.

3.2.13.3 Transparencia y rendición de cuentas

Corresponde a la obligación de proporcionar información clara y precisa, sobre las actividades, resultados y decisiones tomadas dentro de la institución educativa y a nivel directivo (secretaría de Educación Pública, 2010, p. 109). Este principio, suele tener mayor importancia, en vista que



es la fuente de generar confianza y colaboración en la comunidad educativa.

3.2.13.4 Flexibilidad en las practicas

Evoca a la flexibilidad en las prácticas y relaciones, que fomenta la innovación y el cambio en la educación; es decir, una capacidad de adaptarse a necesidades y circunstancias, en el ámbito educativo (Secretaria de Educación Pública, 2010, p. 111).

Por su parte, Namó de Mello (como se citó en la Secretaria de Educación Pública, 2010), donde señala que “Se debe tener en cuenta la necesidad de proceder a diseñar un sistema organizativo que caracteriza la capacidad de adaptabilidad” (p. 111). En ese sentido, una organización adaptable permite responder de manera oportuna a los cambios y mejorar su funcionamiento de acuerdo con las necesidades institucionales.

3.2.14 Modelo de gestión educativa

El modelo educativo permite comprender de manera organizada la realidad de las instituciones educativas. En ese contexto, la Secretaria de Educación Pública (2010) muestra el modelo educativo que “es una representación conceptual, que integra capturar la esencia de la realidad educativa, el cual se desarrolla a través de un proceso de observación y análisis de las interacciones y prácticas que ocurren en el ámbito educativo” (p. 81). En ese sentido, el modelo educativo facilita el análisis de las prácticas e interacciones que se desarrollan en la institución, permitiendo comprender mejor su funcionamiento y orientar acciones de mejora.



Figura 6
Modelo de gestión educativa estratégica - MGEE



Nota. modelo adaptado de la secretaria de Educación Pública (2010)

De acuerdo con la secretaria de Educación Pública (2010), este modelo se centra en los actores educativos, y tiene el papel fundamental en el marco de la nueva gestión educativa.

En la parte superior se encuentran los componentes requeridos para un modelo de gestión educativa, como el liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, y evaluación para la mejora continua, las cuales actúan de manera interdependiente, ya que su aplicación de uno implica en los demás. Por otro lado, en la parte inferior están las herramientas para el seguimiento, de mediano plazo son las dimensiones, plan estratégico y de largo plazo el portafolios y pizarrón de autoevaluación.

Alrededor de este plano se visualizan dos flechas que cierran el círculo, a fin de enfatizar la aplicación de los componentes y sus herramientas de seguimiento, que suele ser importante para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, para que los actores escolares se asesoren y acompañen además de recibir otros actores externos asesoría y acompañamientos sistemáticos.

Por otra parte, se tiene los principios de calidad y gestión educativa, que es la plataforma sobre el cual se sustenta el presente modelo, ya que hacen referencias a las prácticas y relaciones de los actores educativos.

3.2.15 Niveles de concreción de la gestión educativa

La gestión educativa requiere la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa. En ese contexto, Aguado et al., (2021) nos muestra la gestión educativa en base a los niveles de concreción, que “enfatisa a una calidad de enseñanza y el mejoramiento de las prácticas educativas, con la ayuda de todos los actores como docentes, administrativos, directivos y padres de familia” (p. 33). En ese sentido, la participación conjunta de estos actores permite fortalecer las prácticas educativas y contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza.

Figura 7

Niveles de concreción de la gestión educativa



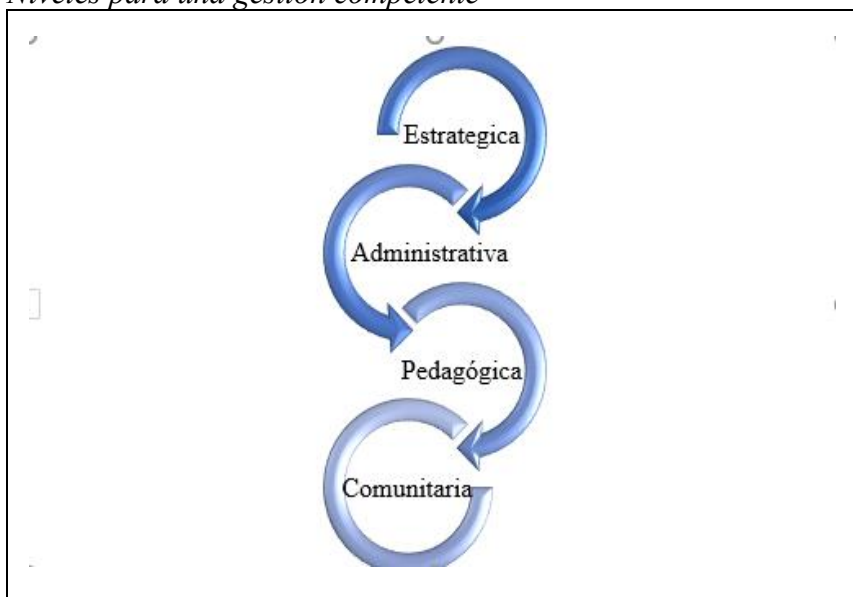
Nota. Niveles de concreción de la gestión educativa. Fuente: (Aguado et al., 2021).

Este modelo se refiere a la forma en que se implementan y se llevan a cabo las políticas, planes y programas educativos en la institución educativa; que implica en la concreción de diferentes niveles como institucional, referido a la gestión de institución, en su conjunto incluyendo la planificación, organización, dirección y control; por otra parte, esta gestión escolar que permite la administración y dirección de la institución, finalmente se tiene la gestión pedagógica que es la concreción final que se enfoca en los procesos académicos como planificación escolar, enseñanza, aprendizaje y evaluación (Aguado et al., 2021).

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021) establece cuatro dimensiones:

Figura8

Niveles para una gestión competente



Nota. Niveles para una adecuada gestión competente. Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

En esta figura, se puede observar que hay niveles muy importantes que permiten una gestión competente, en vista que evoca a la generación de orientación clara de los objetivos y metas de la organización, realizar actividades que aseguran condiciones de las tareas en la organización, realizar acciones que buscan logros de aprendizaje y permite garantizar lugares óptimos para asegurar el aprendizaje. (MEF, 2021, p. 3).

3.2.16 Dimensiones de la gestión educativa

Según Aguado (2021), la presente variable está conformada por tres dimensiones, como institucional, administrativa y pedagógica. Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), indica como dimensiones las siguientes:

3.2.16.1 Institucional

La gestión institucional permite organizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la institución. Según Aguado et al, (2021) la gestión institucional “Es el proceso que implica planificar estrategias, diseñar estructuras y ejecutar acciones que permitan a la institución lograr sus metas y objetivos de manera óptima” (p. 34). En ese sentido, una adecuada gestión institucional permite planificar y ejecutar acciones de forma organizada, facilitando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2011) es la “Manera en cómo se organiza y estructura la institución, incluyendo la definición de roles, responsabilidades y funciones de los diferentes actores, como directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes para lograr una gestión eficiente y efectiva” (p. 33). En ese sentido, una adecuada organización institucional permite definir claramente las funciones de cada integrante y facilita el desarrollo ordenado y eficiente de las actividades.

a) Identidad institucional

Comprende a la imagen de la institución. Implicando su misión, visión y valores, que la distinguen de otras instituciones (Ministerio de Educación, 2024, p. 14).

b) Articulación interinstitucional

Es la coordinación y colaboración entre los diferentes instituciones, organizaciones o sectores para alcanzar los objetivos comunes, optimizar recursos y generar un mayor impacto en la sociedad (Ministerio de Educación, 2024, p. 14).

c) Cumplimiento de metas

El cumplimiento de objetivos es fundamental para lograr una gestión institucional efectiva. Según el Ministerio de Educación Pública del Perú (2010) “consiste en alcanzar los objetivos establecidos; es decir, una ejecución efectiva de los planes y estrategias para alcanzarlos” (p. 20). En ese sentido, cumplir los objetivos requiere ejecutar adecuadamente los planes y estrategias establecidos, orientando las acciones hacia los resultados esperados.

d) Seguimiento y monitoreo

Son procesos clave en la gestión de proyectos y actividades, ambos permiten evaluar el progreso y desempeño de las acciones implementadas, asegurando que se cumplan los objetivos esperados y que se puedan hacer ajustes a tiempo (Ministerio de Educación, 2024, p. 14).



e) Lineamientos administrativos

Comprende la gestión de cada área, de cómo están involucrados en el proceso para una gestión educativa, haciendo uso de los recursos económicos o financieros (Ministerio de Educación, 2024, p. 14).

3.2.16.2 Administrativa

Las actividades de apoyo son necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de la institución. En ese contexto “Esta dimensión se enfoca en las actividades de apoyo que garantizan el funcionamiento óptimo de la institución, permitiendo que las tareas académicas, estratégicas y comunitarias se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva” (MEF, 2021, p. 3). En ese sentido, una adecuada gestión de estas actividades facilita el desarrollo de las labores académicas y administrativas, contribuyendo al funcionamiento eficiente de la institución.

El liderazgo requiere desarrollar habilidades que permitan afrontar adecuadamente las situaciones del entorno profesional. Por su parte, Lluncor et al., (2023) indica que “Se enfoca en las habilidades y competencias que un líder o encargado debe poseer para manejar efectivamente los contextos profesionales, incorporando innovaciones y recomendaciones para la mejora de decisiones y solución de problemas” (p. 360). En ese sentido, fortalecer estas habilidades permite tomar mejores decisiones, incorporar nuevas ideas y responder de manera efectiva a los problemas que se presentan en la institución.

a) Contratación de personal

La contratación de personal es el proceso mediante el cual una organización selecciona y formaliza la incorporación de nuevos servidores para cubrir vacantes o necesidades específicas, con el fin de alcanzar sus objetivos institucionales y operativos (Oficina Asesora de Planeación, 2020, p. 4). Captar, seleccionar y vincular al talento humano más adecuado a las necesidades del puesto, garantizando la efectividad y el cumplimiento normativo.



b) Optimización de recursos

A través del área pedagógica, se deben realizar acciones de implementación de estrategias para optimizar recursos disponibles y apoyar el éxito académico (Secretaría de Educación Pública, 2010, p. 75).

c) Atención al usuario

La atención a los usuarios es una función importante para brindar un servicio adecuado. En ese sentido la secretaria de Educación Pública (2010) “Es una competencia y función clave en muchas organizaciones. Se refiere a la capacidad de escuchar, orientar, ayudar y resolver las necesidades o inquietudes de las personas que usan o solicitan un servicio” (p. 75). En ese sentido, una adecuada atención permite escuchar y responder oportunamente a las necesidades de los usuarios, favoreciendo un servicio más eficiente y cercano.

d) Infraestructura y equipamiento

Las condiciones físicas y los recursos disponibles son importantes para desarrollar adecuadamente las actividades educativas. “Se debe garantizar las instalaciones adecuadas para cada nivel educativo, garantizando espacios físicos que cumplan los estándares básicos para favorecer un ambiente de aprendizaje óptimo” (Secretaría de Educación Pública, 2010, p. 75). En ese sentido, contar con instalaciones, equipos y herramientas adecuados facilita el desarrollo de las actividades y permite que los trabajadores cumplan sus funciones en mejores condiciones.

e) Procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos permiten orientar las acciones institucionales de manera ordenada. En ese contexto “Comprende a las formalidades y pasos que se deben seguir para realizar acción administrativa, garantizando la transparencia. Eficiencia y seguridad jurídica” (Pacori, 2020, p. 24). En ese sentido, seguir procedimientos establecidos permite desarrollar las acciones administrativas de forma ordenada, transparente y segura, favoreciendo el cumplimiento de las normas.



3.2.16.3 Pedagógica

La capacitación continua contribuye al fortalecimiento de las capacidades de los docentes. Según Aguado (2021), menciona que “Es un proceso continuo de capacitación y actualización, que les permite participar activamente en la planificación de estrategias didácticas y mejorar la práctica de los docentes” (p. 33). En ese sentido, la capacitación y actualización permanente permiten mejorar las prácticas docentes y fortalecer el desarrollo de estrategias educativas acordes con las necesidades de los estudiantes.

El acompañamiento pedagógico contribuye a fortalecer la enseñanza y el aprendizaje dentro de la institución educativa. Para Garavito et al., (2022) “Es el proceso de coordinar acciones y recursos para fortalecer la enseñanza y el aprendizaje en el aula, trabajando en equipo con los profesores para guiar su práctica docente hacia el logro de los objetivos educativos” (p. 13). En ese sentido, el trabajo conjunto con los docentes permite orientar y mejorar su práctica, favoreciendo el logro de los objetivos educativos.

a) Planificación curricular

La calidad educativa requiere un proceso permanente de seguimiento y mejora. “Es el proceso sistemático y continuo que busca asegurar la calidad de la educación, alineando los objetivos con las necesidades de la sociedad, garantizando una educación pertinente y efectiva” (Garavito et al., 2022, p. 14). En ese sentido, asegurar la calidad educativa implica mejorar continuamente los procesos de enseñanza para responder a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.

b) Evaluación de aprendizaje

La evaluación de los aprendizajes permite conocer los avances y dificultades de los estudiantes. “Es el proceso mediante el cual se recopila y analiza información sobre el progreso y desempeño de los estudiantes para determinar que tanto han aprendido, con el fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje” (Garavito et al., 2022, p. 21). En ese sentido, la evaluación permite identificar los avances de los



estudiantes y reconocer aquellos aspectos que necesitan ser reforzados para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

c) Calidad educativa

La calidad educativa es fundamental para lograr aprendizajes significativos y un buen desarrollo de los estudiantes. “Es el nivel de excelencia y eficacia en la enseñanza y el aprendizaje, que permite adquirir conocimientos, habilidades y valores que permitan alcanzar su máximo potencial y enfrentar desafíos” (Garavito et al., 2022). En ese sentido, una educación de calidad permite fortalecer las capacidades de los estudiantes y prepararlos para afrontar adecuadamente los desafíos de su entorno.

d) Estándares de aprendizaje

Los estándares de aprendizaje orientan el desarrollo de las competencias de los estudiantes. “Se refiere a las descripciones claras y precisas de lo que los estudiantes deben saber y ser capaces de hacer diferencias; es decir, en esta área se debe evocar realizar el desarrollo de competencias para resolver problemas y desafíos” (Ministerio de Educación, 2024, p. 29). En ese sentido, estos referentes permiten orientar los aprendizajes hacia el desarrollo de competencias que ayuden a los estudiantes a enfrentar y resolver diferentes situaciones.

e) Desarrollo docente

El desarrollo docente es el conjunto de procesos, estrategias y acciones orientadas a mejorar las competencias profesionales, pedagógicas, investigativas y personales de los docentes, con el objetivo de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje (Secretaría de Educación Pública, 2010, p. 71). Muchos docentes no cuentan con competencias necesarios por lo que la Ugel debe fortalecer esas competencias mediante cursos, talleres y capacitaciones.

3.3 Marco conceptual

- a) **Accesibilidad.** De acuerdo con Villaescusa Alejo (2022), se refiere a las condiciones físicas, sensoriales y cognitivas necesarias para facilitar la participación activa e inclusiva de todos los estudiantes.
- b) **Adaptabilidad.** Según Then y Pohlmann (2024), se trata de una característica personal que refleja la capacidad de una persona para adaptarse de manera efectiva a los cambios, nuevas circunstancias, entornos o desafíos que se presentan. Esta competencia resulta fundamental tanto en la vida personal como en el ámbito profesional.
- c) **Competencia.** Hace referencia a la capacidad de una persona para integrar y utilizar de manera adecuada diversas habilidades y recursos con el propósito de alcanzar un objetivo concreto frente a una situación determinada (Ministerio de Educación, 2016).
- d) **Comportamientos.** Comprende las maneras de actuar, las actitudes y las respuestas que una persona expresa y que pueden ser observadas en diferentes circunstancias. Estas manifestaciones están condicionadas por sus valores, creencias, emociones, experiencias previas y por las características del entorno en el que se desenvuelve (Curi y Quintana, 2015).
- e) **Conocimiento.** De acuerdo con Hurtado Talavera, (2020), es el resultado de un proceso de construcción intelectual que se desarrolla a partir de las experiencias y la búsqueda de información, permitiendo a las personas comprender mejor la realidad y, a partir de ello, desarrollar y generar nuevos conocimientos.
- f) **Currículo Nacional.** De acuerdo con el Ministerio de Educación (2016), establece y guía los aprendizajes fundamentales que deben ser promovidos y garantizados por el Estado y la sociedad.
- g) **Estándares de aprendizaje.** Hace referencia a la descripción progresiva del desarrollo de una competencia, considerando niveles cada vez mayores de complejidad que el estudiante alcanza a lo largo de su proceso de formación educativa (Ministerio de Educación, 2016).



- h) Evaluación educativa.** De acuerdo con Mora Vargas (2004), es una herramienta que permite generar mayor conciencia sobre la práctica académica y, al mismo tiempo, favorecer la incorporación de nuevas ideas y procesos de innovación.
- i) Habilidades.** Son capacidades que permiten a una persona realizar de manera eficiente y adecuada diversas actividades o tareas, siendo fundamentales para un buen desempeño tanto en el ámbito profesional como en el desarrollo personal (Varona, 2021).
- j) Inclusión.** De acuerdo con Bárcenas Freyre (2021), es un enfoque orientado a promover la participación activa de todos los estudiantes, procurando que cuenten con las mismas oportunidades para acceder, participar y desarrollarse dentro del sistema educativo.
- k) Mejora continua.** Es un proceso continuo y organizado que tiene como propósito mejorar la calidad de los aprendizajes, la enseñanza y la gestión educativa, mediante la identificación de aspectos susceptibles de mejora y la implementación de acciones correctivas e innovadoras (Pérez et al., 2020).
- l) Modelo educativo.** Según la Universidad San Martín de Porres (2022), es una propuesta orientada a alcanzar un futuro deseado y viable, que define sus políticas académicas tomando como punto de partida los objetivos y propósitos establecidos por la institución.
- m) Responsabilidad.** De acuerdo con el Ministerio de Educación (2016), Es la actitud de reconocer, valorar y preservar los bienes y recursos que pertenecen y benefician de manera conjunta a una comunidad o grupo.
- n) Transparencia.** Se relaciona con el acceso a información oportuna, clara y de calidad, junto con mecanismos de rendición de cuentas que permiten conocer, supervisar y valorar el desempeño de las instituciones y organizaciones (Cruz Romero, 2023).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio se justificó en la investigación básica, ya que “busca incrementar los conocimientos científicos, donde se tiene la simple curiosidad de descubrir, profundiza, nuevos conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (Ñaupas et al., 2018, p. 134). Al respecto, en esta investigación se enfocó en la búsqueda y consolidación del conocimiento adaptando teorías e informaciones sobre las competencias laborales y la gestión educativa.

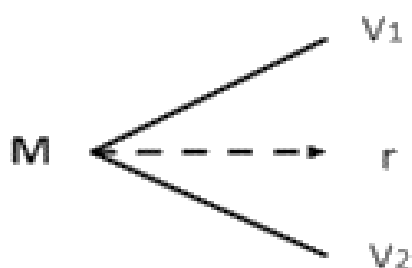
4.1.2 Nivel de investigación

La presente investigación fue de nivel correlacional, en vista que “los estudios correlacionales tienen como objetivo medir dos o más variables en un mismo grupo de sujetos para determinar la existencia y el grado de relación midiendo en términos estadísticos” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 109). En ese sentido, este estudio alcanza las características, teniendo variable asociadas entre sí, donde se pretende conocer la relación entre las Competencias Laborales y Gestión Educativa.

4.2 Diseño de la investigación

Este estudio fue de diseño no experimental, de corte transversal, como lo señala Hernández y Mendoza (2018), menciona que “Se efectúa la medición y evaluación de las distintas facetas, variables o componentes sin la manipulación deliberada, observando en su ambiente natural y en un solo momento” (p. 176). En ese sentido, es un diseño de investigación que tiene una programación coherente y lógica que permitió la obtención de datos en un momento único, en su ambiente natural, sin la manipulación de las variables Competencias Laborales y Gestión Educativa.





Donde:

M = Servidores públicos

V1 = Competencias laborales

V2 = Gestión educativa

R = relación entre las competencias laborales y la gestión educativa

4.3 Descripción ética en la investigación

En la presente investigación se fortaleció los principios y valores éticos, durante el desarrollo de las dos variables, las aportaciones fueron adaptadas de las argumentaciones de autores que hacen hincapié en los temas de estudio, que fueron debidamente analizadas, investigadas con referencias bibliográficas.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Unidad de análisis

La unidad de estudio estuvo conformada por los directores y administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, ubicada en la provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac. Dichos servidores se encuentran estrechamente vinculados con las actividades y procesos de gestión educativa, desempeñando funciones administrativas, técnicas y de apoyo orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del servicio educativo.

4.4.2 Población

Para Arias (2018) la población “se refiere al conjunto completo de elementos que conforman el objeto de estudio, definido dentro de los límites establecidos por el investigador. Así mismo, implica el conocimiento preciso de la cantidad de sujeto” (p. 81).

En el presente estudio, la población estuvo conformada exclusivamente por los servidores que ejercen funciones como directores en las instituciones educativas

del ámbito jurisdiccional bajo el régimen de la ley de Reforma Magistral N°29944, y por el personal administrativo de los regímenes del DL N° 1057 CAS, DL N° 276 y Locación de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, de la sede institucional, durante el año 2025.

De acuerdo con la información oficial proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos de la UGEL Huancarama, con Carta N° 018-2025-MED/GRA/DREA/UGEL-HMA/RR.HH.M.B.P. (adjunto en el Anexo D), la población se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución del personal directivo y administrativo de la UGEL

N°	Institución/ dependencia	Directores	Administrativos	Total
01	Sede Administrativa	2	2	4
02	EBR Inicial	25	1	26
03	EBR Primaria	25	19	44
04	EBR Secundaria	14	18	32
05	CEBE	1	0	1
06	CEBA	1	0	1
Total, general		68	40	108

Nota: Elaboración propia en base a los datos solicitados a la oficina de recursos humanos de la UGEL Huancarama, 2025.

Cabe Señalar que, el total de 40 administrativos corresponde exclusivamente a la sede administrativa de la UGEL Huancarama; asimismo, en la presente investigación no se está considerando las plazas de JER (Jornada Escolar Regular y DOC (docentes), por no formar parte de la unidad de análisis establecida.

4.4.3 Muestra

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018) “es un segmento de la población que posee las características pertinentes para la investigación y cuya definición es lo suficientemente precisa para evitar cualquier confusión” (p. 334). En ese sentido, una porción pequeña que nos puede indicar el estado del objeto de estudio.

Por su parte, López (como se citó en Guevara, 2014) señala que “las unidades de la investigación conocidas como muestra son las unidades seleccionadas aleatoriamente para poder ser consultadas”. La muestra del presente estudio



estuvo representada por 84 trabajadores directores y administrativos de los centros educativos de la UGEL Huancarama, 2025.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- **Z:** Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne a la investigación, a este caso 1.96 (nivel de confianza de 0.95%)
- **P:** Proporción de la población que cuenta con la característica = 0,5
- **Q:** Es la proporción que no poseen esa característica, es decir 1-p en este caso Q = 0,5
- **E:** Error muestral deseado (5%) = 0,05
- **N:** Tamaño de la población = 108
- **n:** muestra = 84

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 108}{0.05^2 * (108 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 84$$

4.5 Procedimiento

En la presente investigación, se optó por el tipo de investigación básica, de nivel correlacional. La cual permitió orientar la investigación; así mismo una vez que se obtuvo datos de la población se determinó la muestra, respecto a ello se elaboró un cuestionario con el objetivo de conocer la relación de las variable; una vez obtenida la información se procedió a tabular en el software Excel por cada ítems, luego se procesó en el programa estadístico Spss, esto permitió obtener resultados que permitieron responder a las preguntas de la presente investigación y contrastar las hipótesis formuladas, luego se realizó la discusión verídica, se desarrolló las conclusiones y finalmente las recomendaciones.

4.6 Técnicas e instrumentos

4.6.1 Técnicas

Ñaupas et al. (2018), menciona que “Es un conjunto de normas que regulan el proceso de investigación, en cada etapa, desde el principio hasta el fin; desde el descubrimiento del problema hasta la verificación e incorporación de las hipótesis dentro de las teorías vigentes” (p. 273). En ese sentido, respecto a ello, en esta investigación se usó la técnica de la encuesta con interrogantes formuladas por



cada ítem de los indicadores, que ayudaron a profundizar el conocimiento y manejo de las competencias laborales y gestión educativa.

4.6.2 Instrumentos de la investigación

El instrumento de medición de la encuesta es el cuestionario, para la recolección de información de la muestra seleccionada, el cuestionario estuvo compuesto por 30 interrogantes, cuales fueron elaboradas de acuerdo con la cantidad de dimensiones que tenía, referente a sus respectivos indicadores. Cuyas interrogantes (ítems) estarán formuladas con alternativas de respuesta, en una escala de tipo Likert del 1 al 5, de acuerdo con la siguiente representación:

4.6.2.1 Validez del instrumento

Tabla 6

Ponderación para validación de instrumento

Calificación	Valoración	Porcentaje
Deficiente	1	0-20%
Regular	2	21-40%
Bueno	3	41-60%
Muy bueno	4	61-80%
Excelente	5	81-100%

Nota. Elaboración propia, en base al formato de validación

El criterio de validez de instrumento se realizó de acuerdo con la siguiente ponderación evidenciada en la presente tabla, donde se aprecia la valoración y las estimaciones porcentuales determinadas para cada valor.

Tabla 7

Validación de expertos de las variables competencias laborales

N °	Expertos	% de validación	Calificación
1	Mgt. Máximo Soto Pareja	84%	Excelente
2	Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla	84%	Excelente
3	Mgt. Alfredo Huamán Cuya	74%	Muy bueno
Decisión de los expertos		80.67%	Válido y aplicable

Nota. Elaboración propia, de acuerdo con la validación.



La validez del instrumento para la variable competencias laborales se realizó mediante el criterio de 3 expertos, profesionales de especialidad y metodología de investigación; quienes determinaron que el cuestionario es pertinente, consistente y relevante, con un valor promedio de 80.67% calificándose con una valoración de muy bueno, por lo tanto, el instrumento de la variable competencias laborales es válido y aplicable.

Tabla 8*Validez del instrumento de la variable gestión educativa*

N ^o	Expertos	% de validación	Calificación
1	Mgt. Máximo Soto Pareja	84%	Excelente
2	Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla	86%	Excelente
3	Mgt. Alfredo Huamán Cuya	72%	Muy bueno
Decisión de los expertos		80.67%	Válido y aplicable

Nota. Elaboración propia, de acuerdo con la validación de expertos, 2025

La validez del instrumento gestión educativa, se hizo mediante el criterio de 3 expertos, profesionales de especialidad y metodología de investigación; quienes determinaron que el cuestionario es pertinente, consistente y relevante, con un valor promedio de 80.67% calificándose con una valoración de muy bueno, por lo tanto, el instrumento de la variable gestión educativa es válida y aplicable.

4.6.2.2 Confiabilidad del instrumento

Tabla 9*Rangos de confiabilidad*

Rangos	Interpretación de confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota: (Ruiz citado por Santos, 2017, p. 7.)

De acuerdo con la tabla 9 la confiabilidad del presente estudio se realizará paralelo a la aplicación de la encuesta mediante la prueba piloto y mediante el coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach, el cual se usó y se



determinó el nivel de fiabilidad con que cuenta tanto la variable de competencias laborales y la gestión educativa.

La prueba piloto fue aplicada a 25 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Aymaraes, considerada una población con características similares a la unidad objeto de estudio, debido a que ambas instituciones desarrollan programas y actividades semejantes, lo que implica el desempeño de funciones administrativas equivalentes por parte de los servidores. En ese sentido, la aplicación de la prueba piloto permitió evaluar la comprensión, pertinencia y realizar los ajustes necesarios en los instrumentos de investigación; posteriormente, los datos obtenidos permitieron determinar la confiabilidad del instrumento antes de su aplicación definitiva en la población de estudio.

Tabla 10

Confiabilidad del instrumento de la variable competencias laborales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,848	15

Nota. Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del spss.

En la tabla 10 se observa que el instrumento correspondiente a la variable competencias laborales, conformado por 15 ítems, alcanzó un coeficiente de confiabilidad de 0.813, el cual se clasifica como una fiabilidad muy alta según el rango de correlaciones. De este modo, el cuestionario resulta confiable y adecuado para su aplicación.

Tabla 11

Confiabilidad de la variable gestión educativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,813	15

Nota. Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del spss.

Según lo mostrado en la tabla 11, el instrumento conformado por 15 ítems alcanzó un coeficiente de confiabilidad de 0.848, lo que demuestra que la fiabilidad del instrumento aplicado a la variable gestión educativa es muy alta y resulta adecuada para su utilización.



4.6.2.3 Baremación

La baremación del instrumento se realizó con la finalidad de establecer los niveles de interpretación de los puntajes obtenidos en las variables de estudio. En ese sentido, se consideró la escala tipo Likert de cinco puntos, donde cada ítem presenta valores del 1 al 5, permitiendo cuantificar las respuestas de los participantes.

Para la interpretación de los resultados, se procedió a establecer rangos de clasificación en niveles malo, regular y bueno, tomando en cuenta el puntaje mínimo y máximo posible de cada variable, en función del número de ítems que las componen, empleando el método de intervalos iguales.

Tabla 12
Escala de Baremación

Variable y dimensiones	Baremación
Variable 1: Competencias laborales	Malo [15 - 34] Regular [35 - 54] Bueno [55 - 75]
Dimensión 1: Conocimiento	Malo [5 -11.66] Regular [11.67 - 18.33] Bueno [18.34 - 25]
Dimensión 2: Desempeño	Malo [5 -11.66] Regular [11.67 - 18.33] Bueno [18.34 - 25]
Dimensión 2: Competencias comportamentales	Malo [5 -11.66] Regular [11.67 - 18.33] Bueno [18.34 - 25]
Variable 2: Gestión educativa	Malo [15 - 34] Regular [35 - 54] Bueno [55 - 75]
Dimensión 3: Institucional	Malo [5 -11.66] Regular [11.67 - 18.33] Bueno [18.34 - 25]
Dimensión 4: Administrativa	Malo [5 -11.66] Regular [11.67 - 18.33] Bueno [18.34 - 25]
Dimensión 4: Pedagógica	Malo [5 -11.66] Regular [11.67 - 18.33] Bueno [18.34 - 25]

Nota. Elaboración propia con base en la Baremación mediante el método de intervalos iguales.

Los rangos establecidos en la tabla permiten clasificar los puntajes obtenidos en cada variable y sus dimensiones en niveles de desempeño

malo, regular y bueno, facilitando la interpretación de los resultados en función del nivel alcanzado por los participantes.

4.7 Estadístico de la investigación

La estadística es un proceso de acopio, procesamiento y análisis de los datos para una adecuada toma de decisiones, estas operaciones de cálculo tienen dos partes claramente diferenciadas, por un lado, está la descripción de los datos y por el otro lado esta las operaciones de inferencia, es decir que los datos se ordenan, se caracterizan, se miden y se generaliza para toda la población (Sanchez, 2022).

4.7.1 Estadística descriptiva

Es una rama de la estadística “En general que tiene como función la organización y presentación de los datos que se ha recogido mediante el uso del instrumento, la estadística descriptiva tiene justamente la función de describir el fenómeno que se estudia” (Sanchez, 2022,p.400). Además del cálculo numérico, la estadística descriptiva tiene un aporte muy importante que, son las gráficas descriptivas que ayudan a entender los cálculos. Para el análisis estadístico, se empleó el Excel y el software estadístico SPSS, el cual posibilitó el procesamiento de datos presentados en tablas y figuras.

4.7.2 Estadística inferencial

En la estadística inferencial se establece conclusiones para una población a partir del estudio de una muestra, se trata de una herramienta muy potente para el investigador que permite realizar cálculos con solo una pequeña porción de la población para luego generalizar a todo el conjunto, los principales cálculos estadísticos inferenciales son los siguientes: pruebas de estimación puntual, pruebas de hipótesis, estadísticos no paramétricos análisis de regresión, correlación, series temporales análisis de la varianza (Sánchez, 2022, p. 411). Para la validación del instrumento se usó el siguiente método:

a) Prueba de normalidad

“Las pruebas de normalidad se utilizan para determinar si una distribución de datos sigue una distribución normal o no” (Sánchez, 2023). Para determinar la normalidad existen diferentes pruebas disponibles, específicamente para este estudio se optó por la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que la muestra es mayor a 50 ($84 > 50$).



b) Análisis de prueba de hipótesis Coeficiente de correlación de Pearson (r)

Según Triola (2018), la correlación de Pearson mide la fuerza de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, donde valores cercanos a +1 o -1 indican relaciones fuertes, y valores cercanos a 0 indican ausencia de relación lineal.

Tabla 13

Ponderación de la correlación de Pearson

Rangos	Magnitud
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
+0.01 a +0.19	Correlación positiva muy baja
+0.20 a +0.39	Correlación positiva baja
+0.40 a +0.69	Correlación positiva moderada
+0.70 a +0.89	Correlación positiva alta
+0.90 a +0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Ponderación adaptada de Triola Mario (2018)

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los directores y administrativos de la UGEL Huancarama durante el año 2025. La información fue procesada mediante el programa estadístico SPSS versión 25, lo que permitió organizar los datos en tablas y figuras para su respectivo análisis descriptivo de los datos generales, las variables y dimensiones que constituyen fundamentales para el análisis correspondiente.

5.1.1 Resultados descriptivos

Tabla 14

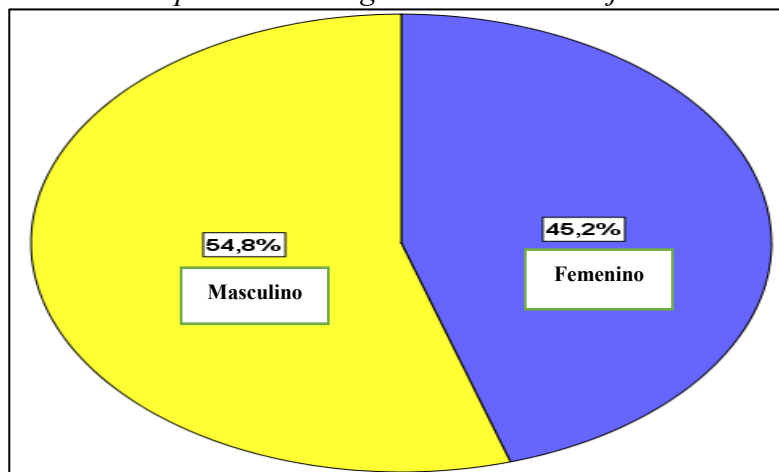
Género de los encuestados de la Ugel

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	38	45,2
	Masculino	46	54,8
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss.

Figura 9

Distribución porcentual de género de los trabajadores de la Ugel



Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 14 y figura 09, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025. El 54.8% que representa a 46 servidores son del género masculino mientras el 45.2% que corresponde a 38 servidores indica ser del género femenino. Por ende, mayoría de los servidores de la UGEL son varones, esta cercanía porcentual podría favorecer la participación equitativa en actividades, decisiones y responsabilidades laborales.

Tabla 15

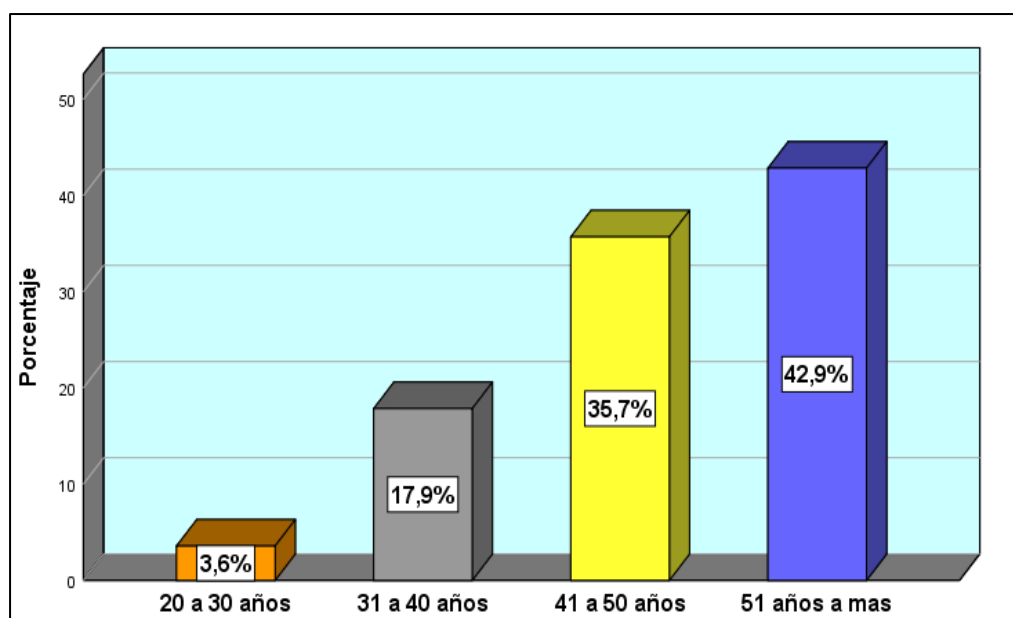
Edad de los trabajadores de la Ugel

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	20 a 30 años	3	3,6
	31 a 40 años	15	17,9
	41 a 50 años	30	35,7
	51 años a mas	36	42,9
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 10

Porcentaje de edad de los trabajadores de la Ugel



Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 15 y la figura 10, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL

Huancarama, 2025. Se puede apreciar que el 42.9% tiene más de 51 años, seguidamente el 35.7% de los servidores manifiestan tener entre 41 a 50 años, así mismo, el 17.9% está entre las edades de 31 a 40 años y el 3.6% tiene entre 20 y 30 años. Estos resultados evidencian una mayor concentración de servidores en rangos de edad superiores, lo que permite caracterizar la estructura etaria de los directores y administrativos de la UGEL, lo cual puede tener implicancias en temas como capacitación, adopción tecnológica, gestión del cambio, salud ocupacional y planificación de la sucesión.

Tabla 16

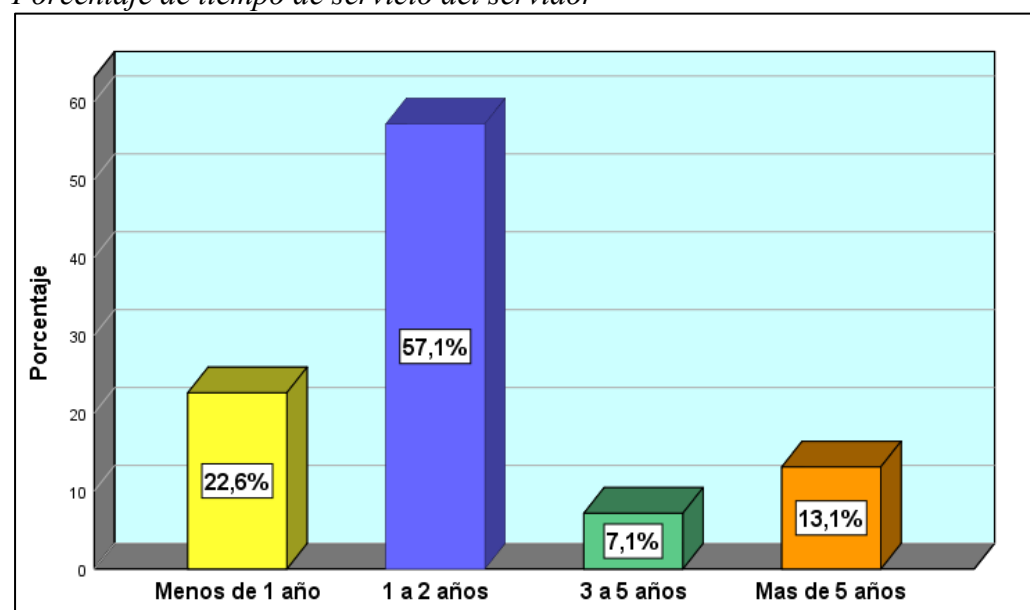
Tiempo de servicio de los colaboradores de la Ugel

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Menos de 1 año	19	22,6
	1 a 2 años	48	57,1
	3 a 5 años	6	7,1
	Más de 5 años	11	13,1
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 11

Porcentaje de tiempo de servicio del servidor



Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 16 y figura 11, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025. El 57.1% manifiestan que tiene entre 1 a 2 años de tiempo de servicio, seguidamente el 22.6% de trabajadores indican que están menos de un 1 año laborando en la entidad, por otro lado, el 13.1% de los encuestados sostienen

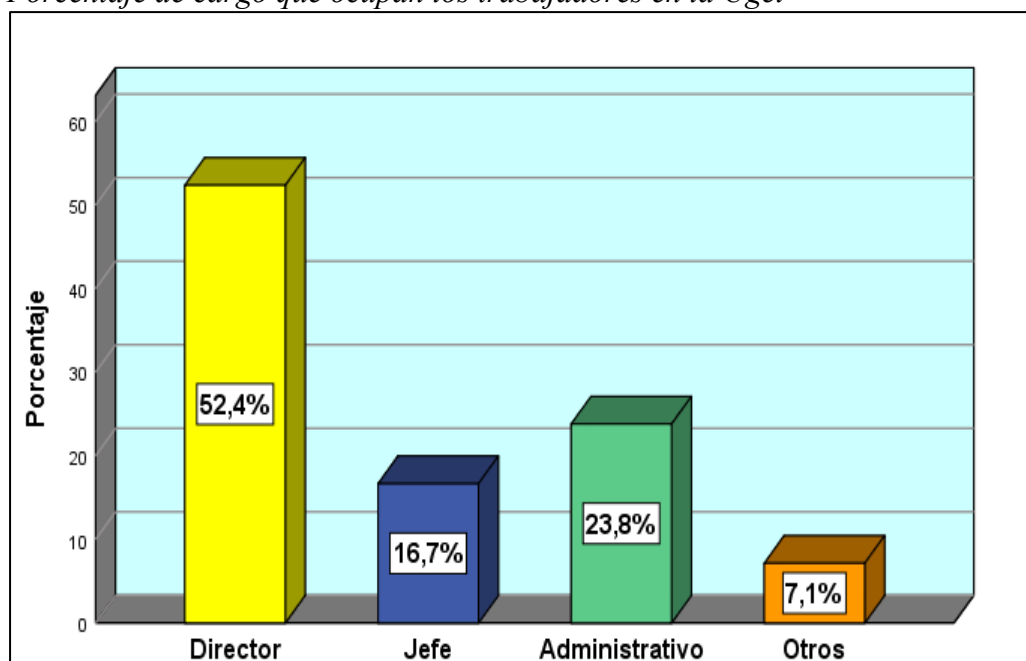
tener más de 5 años trabajando y por último el 7.1% de los servidores opinan que tienen entre 3 a 5 años. Por lo que se analiza que hay personal que tiene poco tiempo laborando en la institución o al menos el cargo que ocupa en la Ugel Huancarama, 2025. En conjunto, esta distribución evidencia una estructura laboral con predominio de personal nuevo o relativamente reciente.

Tabla 17
Cargo que desempeñan en la Ugel

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Director	44	52,4
	Jefe	14	16,7
	Administrativo	20	23,8
	Otros	6	7,1
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 12
Porcentaje de cargo que ocupan los trabajadores en la Ugel



Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 17 y figura 12, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025. El 52.4.7% de los servidores son directores de las instituciones, mientras el 16.7% de servidores indican que tienen el cargo de jefe, así mismo el 23.8% sostiene tener el cargo de administrativos y el 7.1% desempeñan otras funciones. Por lo que se deduce que mayoría de los trabajadores tienen cargos directivos en las instituciones que corresponden a la Ugel

Huancarama, se evidencia un predominio de roles de directores, administrativos y jefatura, lo cual sugiere que la información recogida está fuertemente influenciada por personas con capacidad de decisión, liderazgo y autoridad en sus respectivas instituciones.

Tabla 18

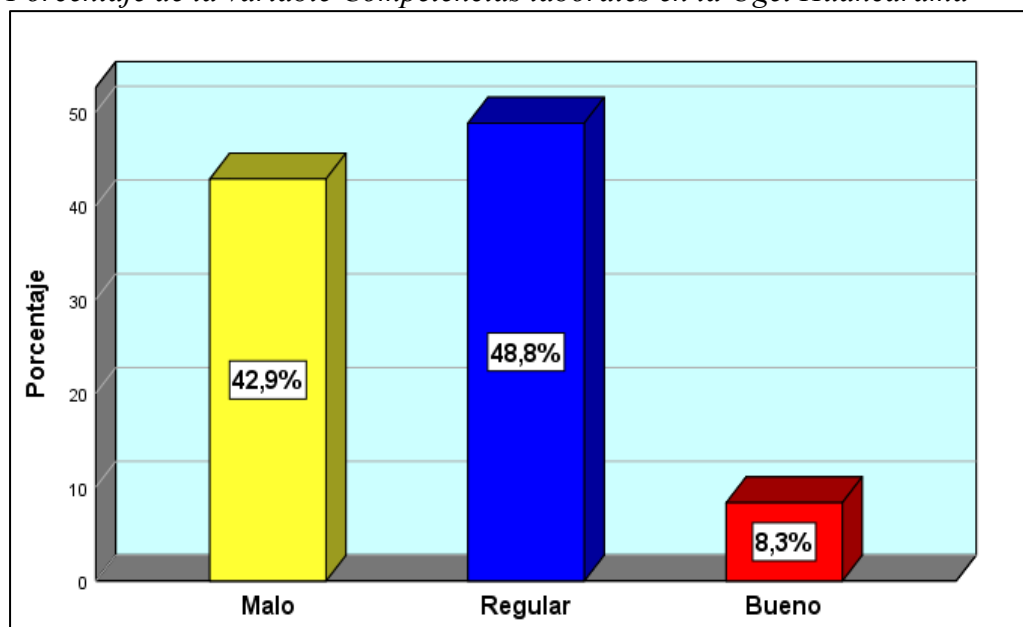
Frecuencia y porcentaje de la variable Competencias laborales en la Ugel

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	36	42,9
	Regular	41	48,8
	Bueno	7	8,3
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 13

Porcentaje de la variable Competencias laborales en la Ugel Huancarama



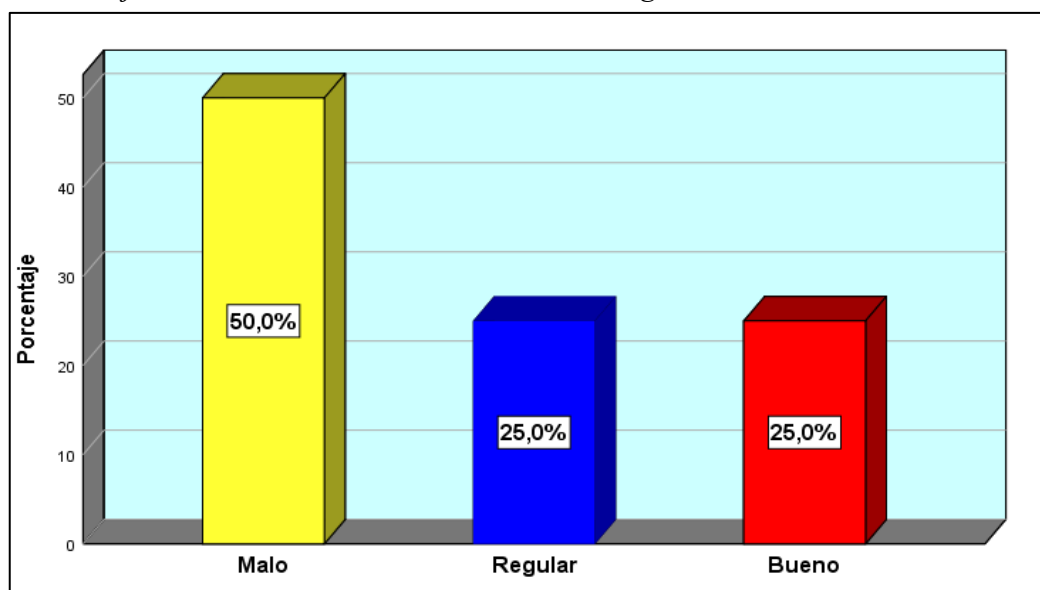
Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Según a lo que se aprecia en la tabla 18 y figura 13, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025, El 48,8% de los encuestados consideran que la competencia laboral es regular, en contraste, el 42.9% los encuestados opinan que las competencias laborales están en un nivel malo y por último el 8.3% de los encuestados asumen que las competencias son buenas. Por lo que se deduce que en la UGEL existe una percepción mayoritaria de insuficiencia en las competencias laborales, abarcando las tres dimensiones: conocimientos, desempeño y competencias comportamentales.

Tabla 19*Frecuencia y porcentaje de la dimensión Conocimiento en la Ugel*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	42	50,0
	Regular	21	25,0
	Bueno	21	25,0
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 14*Porcentaje de la dimensión conocimiento en la Ugel Huancarama*

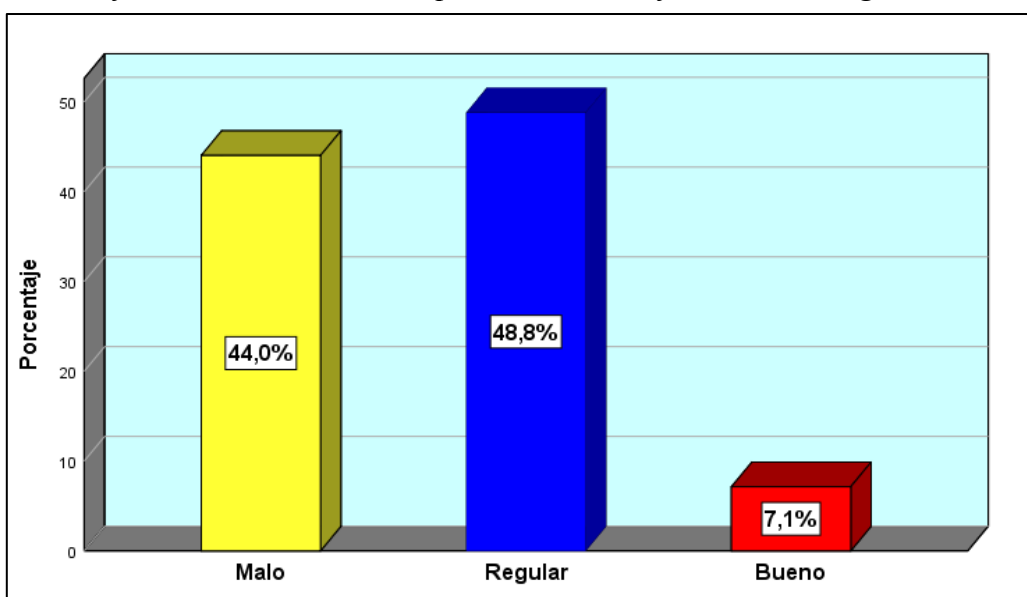
Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 19 y figura 14, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025, respecto al conocimiento se analiza que el 50% de los encuestados consideran como malo, el 25% lo evalúa como regular y el 25% lo percibe como bueno, Por lo tanto, se analiza que la mayoría de los servidores de la Ugel Huancarama afirman que cuentan con un conocimiento malo en lo que respecta aspectos como la falta de desarrollos cognitivos, conocimiento técnico, competencias blandas, habilidades y experiencias.

Tabla 20*Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño de los trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	37	44,0
	Regular	41	48,8
	Bueno	6	7,1
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 15*Porcentaje de la dimensión desempeño de los trabajadores de la Ugel*

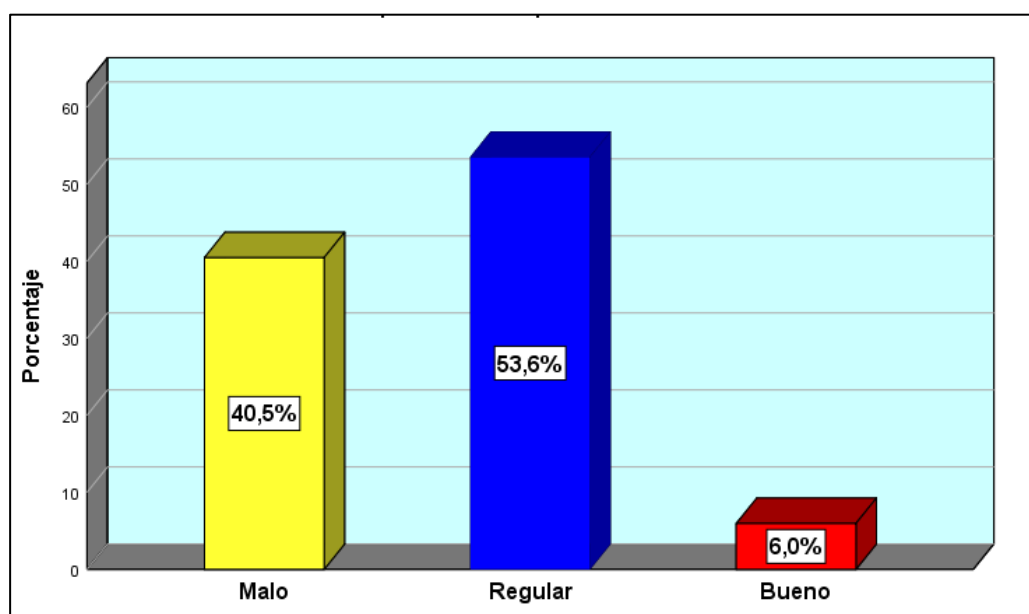
Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 20 y figura 15, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025, respecto al desempeño se analiza que el 48.8% de los encuestados lo consideran regular, así mismo el 44% de ellos mencionan que el desempeño de sus trabajos es malo y el 7.1% sostienen que el desempeño es bueno. Por ende, se deduce que el desempeño en la UGEL de Huancarama es regularmente deficiente los resultados muestran que los servidores perciben un desempeño laboral predominantemente insuficiente, especialmente en aspectos clave como calidad del trabajo, liderazgo, responsabilidad, gestión documental y estándares de control.

Tabla 21*Frecuencia y porcentaje de la dimensión competencias comportamentales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	34	40,5
	Regular	45	53,6
	Bueno	5	6,0
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 16*Porcentaje de la dimensión competencias comportamentales en la Ugel*

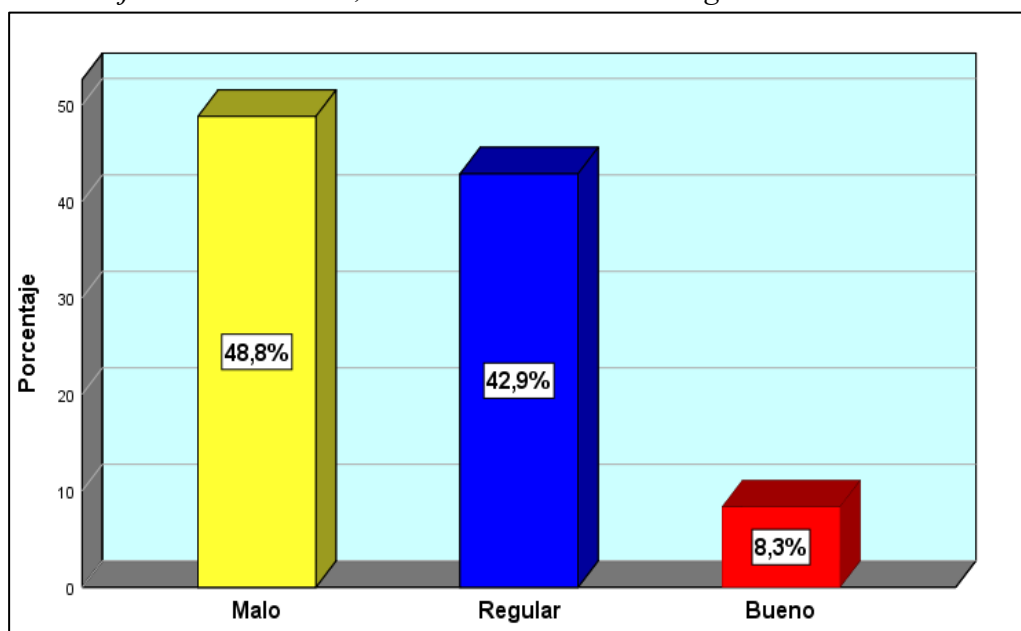
Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 21 y figura 16, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025, los resultados muestran que el 53.6% presentan un nivel regular de competencias comportamentales, por otro lado, el 40.5% de los encuestados indican que son malos y el 6% de ellos sostienen que están en un nivel bueno. Las percepciones de los servidores de la UGEL indican que las competencias comportamentales presentan deficiencias importantes en la mayoría del personal, especialmente en compromiso institucional, adaptabilidad a resultados, pensamiento crítico, orientación al usuario y creatividad. Esta situación puede impactar la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio educativo.

Tabla 22*Frecuencia y porcentaje de la variable 2, Gestión educativa en la Ugel*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	41	48,8
	Regular	36	42,9
	Bueno	7	8,3
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 17*Porcentaje de la variable 2, Gestión educativa en la Ugel*

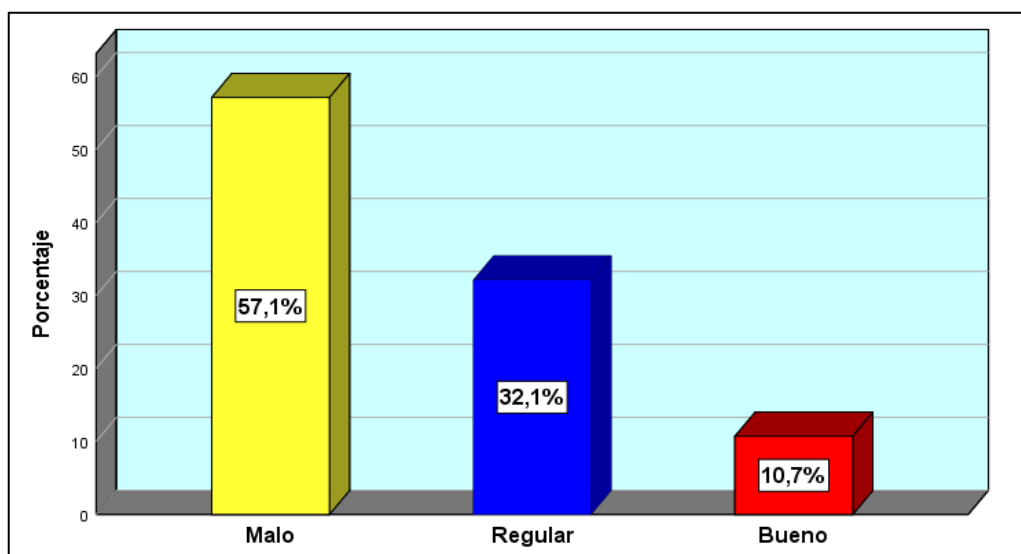
Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Según a lo que se visualiza en la siguiente tabla 22 y figura 1, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL de Huancarama, 2025, se puede apreciar que el 48.8% de los encuestados opinan que la gestión educativa en la UGEL Huancarama está en un nivel malo, por otro lado, el 42.9% afirman que se encuentra en un nivel regular y por último el 8.3% sostienen que la gestión educativa está en un nivel bueno. Por ende, la percepción mayoritaria muestra que la gestión educativa en la UGEL Huancarama presenta serias debilidades, especialmente en los ámbitos institucional, administrativo y pedagógico.

Tabla 23*Frecuencia y porcentaje de la dimensión institucionalidad en la Ugel*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	48	57,1
	Regular	27	32,1
	Bueno	9	10,7
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

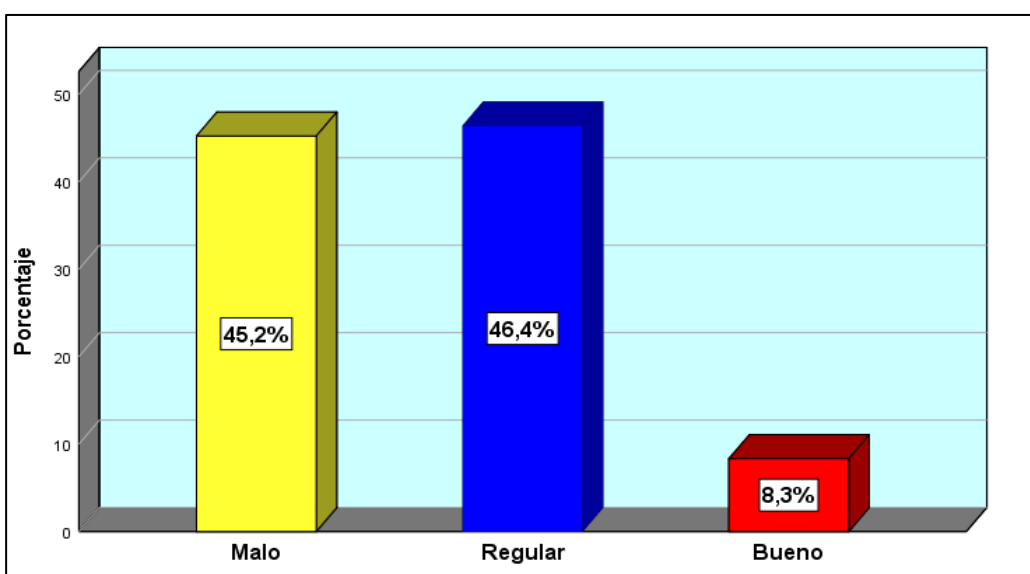
Figura 18*Porcentaje de la dimensión institucional en la Ugel*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentado en la tabla 23 y figura 18, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025, se visualiza que el 57.1% de encuestados opina que la gestión institucional está en un nivel malo, mientras que el 32.1% afirman está en un nivel regular, así mismo, el 10.7% indicaron que la gestión institucional está en un nivel bueno. Deduciendo que mayor parte de los servidores percibe que la gestión institucional es mala indica que la UGEL Huancarama enfrenta problemas en la identidad institucional, articulación interinstitucional, cumplimiento de metas, seguimiento y monitoreo y lineamientos administrativos.

Tabla 24*Frecuencia y porcentaje de la dimensión administrativa en la Ugel*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	38	45,2
	Regular	39	46,4
	Bueno	7	8,3
	Total	84	100,0

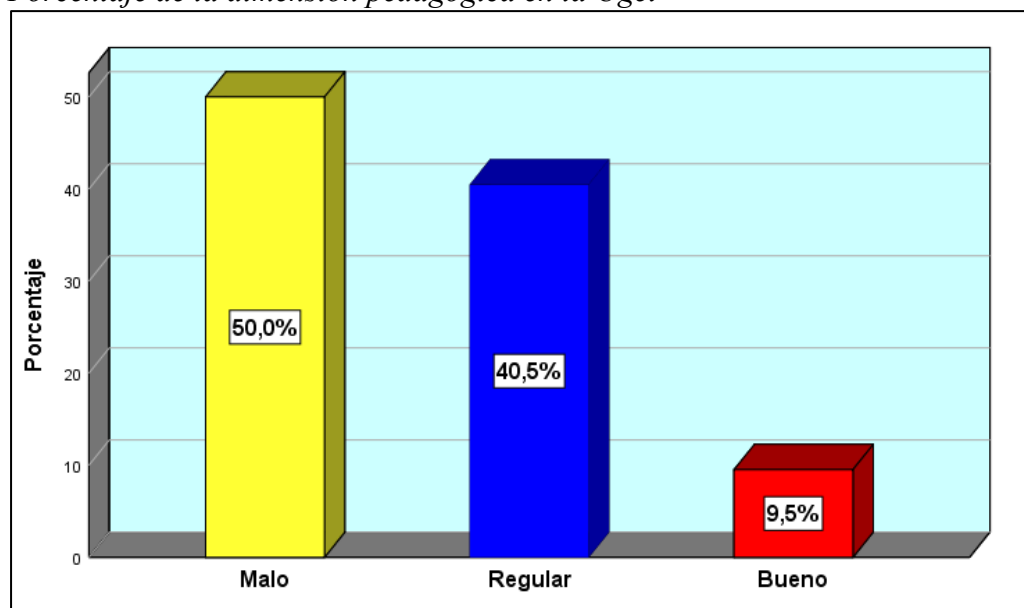
Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00**Figura 19***Porcentaje de la dimensión administrativa en la Ugel**Nota.* Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 24 y figura 19, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de la UGEL Huancarama, 2025, los resultados evidencian que el 46.4% de los encuestados manifestaron que la gestión administrativa está en un nivel regular, mientras el 45.2% presenta un nivel malo y por último el 8.3% de los encuestados sostuvo que la gestión administrativa está en un nivel bueno. Por lo tanto, mayoría de los servidores de la UGEL Huancarama indicaron que la gestión administrativa es deficiente, la UGEL presenta retos significativos, especialmente en la contratación de personal, la optimización de recursos, la atención al usuario, la infraestructura y equipamiento y los procedimientos administrativos.

Tabla 25*Frecuencia y porcentaje de la dimensión pedagógica en la Ugel*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	42	50,0
	Regular	34	40,5
	Bueno	8	9,5
	Total	84	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

Figura 20*Porcentaje de la dimensión pedagógica en la Ugel*

Nota. Elaboración propia en base a los resultados hallados en el Spss versión 25.00

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 25 y figura 20, obtenidos de la aplicación del cuestionario a 84 directores y administrativos de las diferentes instituciones educativas de la UGEL Huancarama, 2025, los resultados evidencian que el 50% de los encuestados sostienen que la gestión pedagógica está en un nivel malo, mientras que el 40.5% de los encuestados afirman que la dimensión pedagógica está en un nivel regular y por último el 9.5% de manifiestan que está en un nivel bueno. Por lo tanto, gran parte de los encuestados afirman que la gestión pedagógica en la UGEL Huancarama enfrenta dificultades en la planificación curricular, la evaluación de los aprendizajes, calidad educativa, estándares de aprendizaje y desarrollo docente.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Prueba de normalidad

Tabla 26*Prueba de normalidad de la investigación*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Competencias laborales	0,086	84	0,186
Gestión educativa	0,096	84	0,054

Nota. Elaboración en base a los datos obtenidos del spss versión, 25.00

De acuerdo con la tabla 26 se puede evidenciar mediante la prueba de normalidad la distribución de los datos, para determinar la normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov smirnov en vista que la muestra es mayor a 50, además de ello se puede observar que el p -valor (sig) es mayor a 0.05. por ende, se dice que el estudio cuenta con una distribución normal y corresponde a una prueba paramétrica, por lo que se decide utilizar la correlación r de Pearson.

5.2.2 Hipótesis general

a. Hipótesis estadística

H₀: No Existe una relación significativa y positiva entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

H₁: Existe una relación significativa y positiva entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Tabla 27*Resultados de la asociación de las variables mediante R de Pearson*

		Competencias laborales	Gestión educativa
Competencias laborales	Correlación de Pearson	1	0,514**
	p-valor		0,000
	N	84	84
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,514**	1
	p-valor	0,000	
	N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración en base a los datos obtenidos del spss versión, 25.00

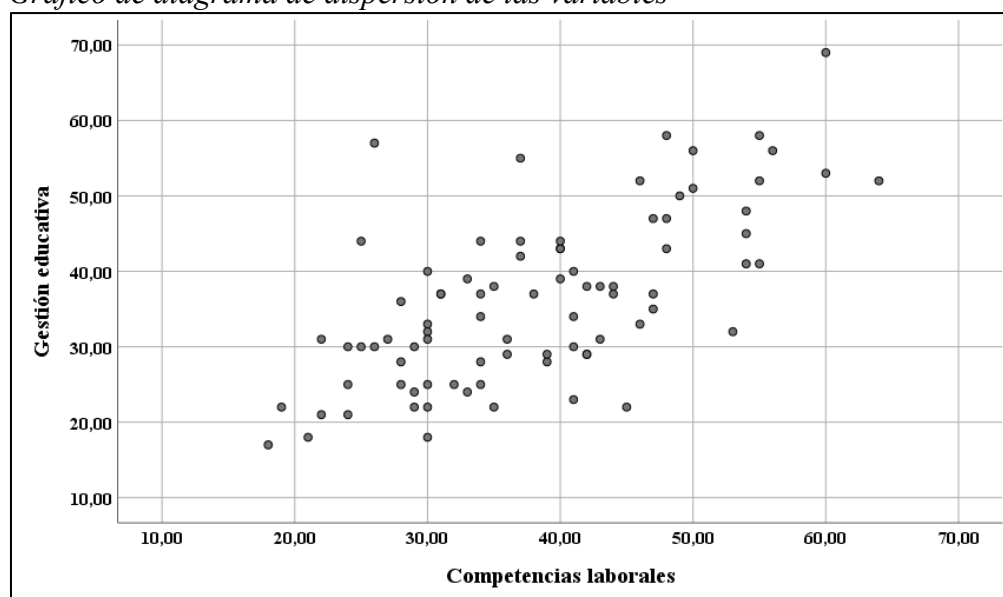
Tal como se muestra en la tabla 27 se obtuvo un valor p de 0,000 ($p < 0,05$). De tal manera que rechaza la H₀, y se permite indicar con un nivel de confianza del

95 % que existe una relación significativa entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Por otro lado, el coeficiente Pearson (r) es de 0,514. lo cual permite interpretar que la correlación es positiva y con intensidad moderada. Es decir que a una mayor competencia laboral implica que la gestión educativa mejora moderadamente.

Figura 21

Gráfico de diagrama de dispersión de las variables



Nota. Base de datos del cuestionario procesado en SPSS V25

De acuerdo a la figura 21, se observa que las variables se relacionan de manera positiva, puesto que la recta que agrupa los puntos se encuentra en forma ascendente, lo que significa que a mejores competencias laborales mayor será la gestión educativa.

5.2.3 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

a. Hipótesis estadística

H₀: El conocimiento no tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

H₁: El conocimiento tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

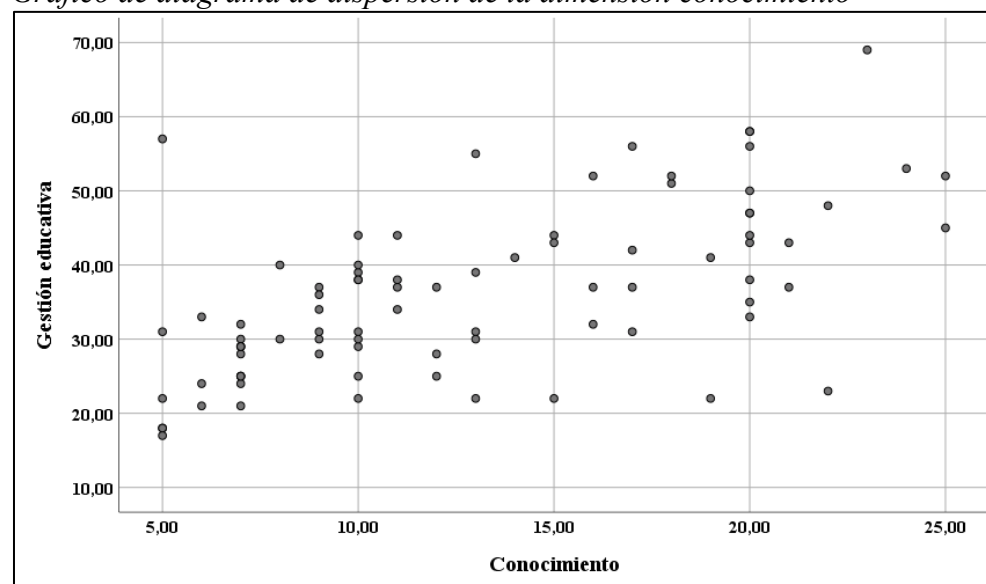
Tabla 28*Resultados de correlación entre el conocimiento y la gestión educativa*

		Conocimiento	Gestión educativa
Conocimiento	Correlación de Pearson	1	0,484**
	p-valor)		0,000
	N	84	84
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,484**	1
	p-valor	0,000	
	N	84	84

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración en base a los datos obtenidos del spss versión, 25.00

Tal como se aprecia en la tabla 28, se obtuvo un valor p de 0,000 ($p < 0,05$). Esto quiere decir que se rechaza la H_0 , y por tanto se puede expresar con un nivel de confianza del 95% que el conocimiento guarda una relación significativa con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025. En lo concerniente al coeficiente Pearson (r), es de 0,484. Esto implica que la correlación hallada es positiva con intensidad moderada. Por lo cual, se permite indicar que a una mayor mejora en los conocimientos implica que la gestión educativa incrementa moderadamente.

Figura 22*Gráfico de diagrama de dispersión de la dimensión conocimiento*

Nota. Base de datos del cuestionario procesado en SPSS V25

De acuerdo a la figura 22, se observa que el conocimiento se relaciona de manera positiva con la gestión educativa, puesto que la recta que agrupa los puntos se encuentra en forma ascendente.

5.2.4 Hipótesis específica 2

a. Hipótesis estadística

H₀: El desempeño no tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

H₁: El desempeño tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Tabla 29

Resultados de la asociación del desempeño y la gestión educativa

		Desempeño	Gestión educativa
Desempeño	Correlación de Pearson	1	0,318**
	p-valor		0,003
	N	84	84
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,318**	1
	p-valor	0,003	
	N	84	84

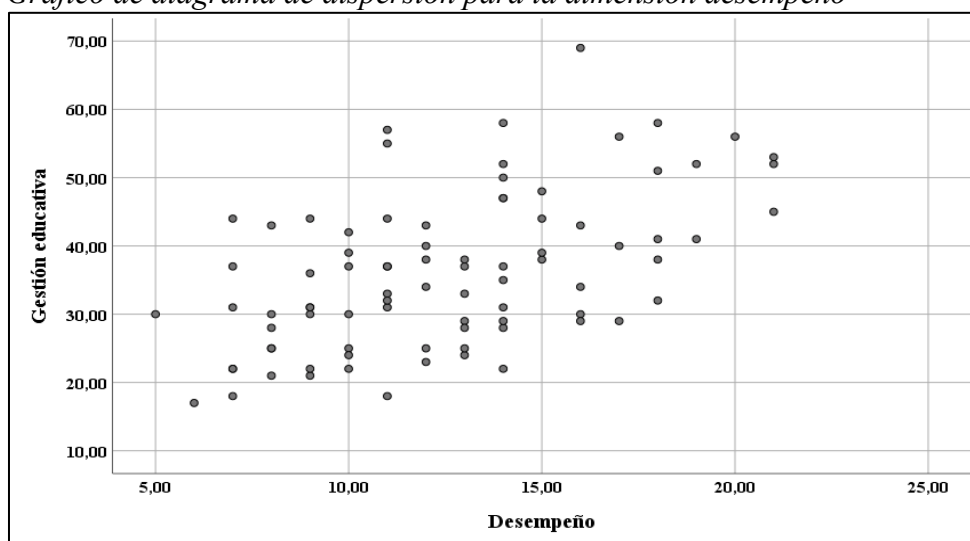
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración en base a los datos obtenidos del spss versión, 25.00

Tal como se aprecia en la tabla 29, se obtuvo un valor p de 0.003 ($p < 0,05$), esto quiere decir que se rechaza la H₀, y por tanto se puede expresar con un nivel de confianza del 95% que el desempeño guarda una relación significativa con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025. En lo concerniente al coeficiente Pearson (r), es de 0,318. Esto implica que la correlación hallada es positiva con intensidad baja. Por lo cual, se permite indicar que a una mayor mejora en el desempeño se observan incrementos leves en la gestión educativa.

Figura 23

Gráfico de diagrama de dispersión para la dimensión desempeño



Nota. Base de datos del cuestionario procesado en SPSS V25

De acuerdo a la figura 23, se observa que el desempeño se relaciona de manera positiva con la gestión educativa, puesto la recta que agrupa los puntos se encuentra en forma ascendente.

5.2.5 Hipótesis específica 3

a. Hipótesis estadística

H₀: las competencias comportamentales no tienen una relacionan significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

H₁: Las competencias comportamentales tienen una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Tabla 30

Correlación entre las competencias comportamentales y la gestión educativa

		Competencias comportamentales	Gestión educativa
Competencias comportamentales	Correlación de Pearson	1	0,699**
	p-valor		0,000
	N	84	84
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,699**	1
	p-valor	0,000	
	N	84	84

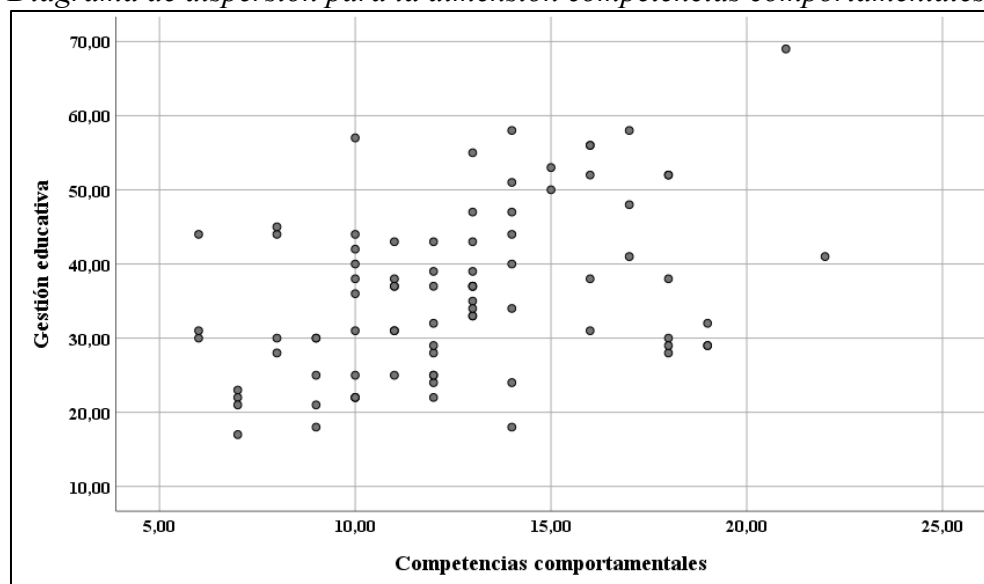
Nota. Elaboración en base a los datos obtenidos del spss versión, 25.00

Tal como se aprecia en la tabla 30, se obtuvo un valor p de 0.000 ($p < 0,05$). Esto quiere decir que se rechaza la H_0 , y por tanto se puede expresar con un nivel de confianza del 95% que las competencias comportamentales guardan una relación significativa con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

En lo concerniente al coeficiente Pearson (r), es de 0,699. Esto implica que la correlación hallada es positiva con intensidad moderada. Por lo cual, se permite indicar que a una mayor mejora en las competencias comportamentales implica que la gestión educativa se incrementa de manera moderada.

Figura 24

Diagrama de dispersión para la dimensión competencias comportamentales



Nota. Base de datos del cuestionario procesado en SPSS V25

De acuerdo a la figura 24, se observa que las competencias comportamentales se relacionan de manera positiva con la gestión educativa, puesto que la recta que agrupa los puntos se encuentra en forma ascendente.

5.3 Discusiones

Los resultados alcanzados en el presente estudio permiten establecer una discusión crítica en torno a las competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025. Para ello, se contrastan los hallazgos con estudios previos y los marcos teóricos que sustentan la investigación, con la finalidad de identificar coincidencias, divergencias y aportes relevantes al campo educativo.

Respecto al objetivo general, los resultados evidencian que existe una relación significativa entre las competencias laborales y la gestión educativa, sustentada en un coeficiente de correlación de Pearson de $(r)=0.514$, el cual indica una relación positiva de magnitud moderada entre ambas variables, dentro de un nivel de confianza del 95%. Esta asociación sugiere que, a medida que los trabajadores fortalecen sus competencias laborales, se observa una mejora proporcional en los procesos vinculados a la gestión educativa.

No obstante, al contrastar estos resultados con los hallazgos de otros estudios, se observan diferencias y similitudes relevantes; con lo señalado por Pérez Ramírez (2024), en un estudio aplicado en la UGEL de Lamas, reportó una correlación de $Rho=0.764$, positiva alta y estadísticamente significativa con el 95%; esto indica que, en dicho contexto la relación entre las competencias laborales y la gestión educativa es más estrecha.

De manera similar Maquera Churaire (2023), en un estudio desarrollado en la UGEL Tacna, encontró una relación significativa entre las competencias laborales y la gestión administrativa, con un coeficiente $Rho=0.447$, evidenciando una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa; resultado que coincide con los hallazgos del presente estudio, reforzando la importancia de las competencias laborales en el fortalecimiento de la gestión institucional.

Asimismo, estos resultados se ven respaldados por Gómez y Mollehuara (2025), quienes evidencian que las competencias laborales se relacionan significativamente con el trabajo en equipo, lo cual aporta al desempeño organizacional, y de manera indirecta, al fortalecimiento de la gestión educativa, al favorecer la coordinación, comunicación y cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas diferencias entre los estudios pueden atribuirse a condiciones institucionales específicas, como el nivel de profesionalización del personal, las políticas internas de desarrollo de capacidades, el clima organizacional o incluso el grado de descentralización en los procesos de toma de decisiones.

Es este sentido, lo señalado por Erazo (2024), resulta relevante, ya que, en su investigación sobre la gestión de la capacitación y su relación con las competencias laborales, encontró una correlación moderada y significativa $Rho=0.579$ y una significancia del $p=0.000$, lo que evidencia que un adecuado proceso de capacitación en su fase de planificación, ejecución y evaluación, contribuyen directamente en el fortalecimiento de las competencias. Este hallazgo sugiere que, en instituciones donde la

gestión de capacitación es sólida, hay más probabilidad que el personal desarrolle competencias efectivas, lo que repercute una la calidad de gestión educativa.

Por lo tanto, las diferencias en los niveles de correlación de los distintos estudios podrían estar influenciada por el contexto sociocultural y económico, por la ausencia de algunas dimensiones, y/o criterios distintos de cada UGEL; lo que podría influir en el grado en que las competencias del personal se traducen en una gestión educativa más eficiente.

Desde el enfoque teórico, los resultados obtenidos que evidencian una relación positiva y moderada entre las competencias laborales y la gestión educativa pueden interpretarse a través del modelo de Iceberg de las competencias por Lyle Spencer y Signe Spencer (como se citó en Escobedo, 2019); el cual distingue entre competencias visibles como los conocimientos técnicos y componentes más profundos, como las competencias comportamentales. Esta distinción coincide con las dimensiones evaluadas en el estudio, cuya evaluación de los componentes no visibles resulta más complejo, lo que influye su impacto sobre la gestión educativa.

Así mismo, el modelo de Escobedo (2019), permite comprender como distintos tipos de competencias funcionales, genéricas y distintivas, influyen de forma desigual en la gestión educativa; es posible que en contextos como la UGEL Huancarama, se priorizan competencias técnicas, limitando el desarrollo de competencias más eficientes y complejas que impacten en la gestión educativa. Finalmente, desde el enfoque normativo de Ramírez et al., (2018) destaca la importancia de contar con criterios claros, para evaluar los conocimientos y desempeño, lo que refuerza la necesidad de establecer estándares medibles para el desarrollo de competencias laborales dentro de la UGEL, la misma que incluye realizar prácticas educativas diarias.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primero: Se determina que existe una relación significativa y positiva entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancarama, 2025. Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0.514, lo que revela una relación positiva y de magnitud moderada entre ambas variables. Refleja una coherencia con el funcionamiento institucional: las competencias laborales al involucrar conocimientos, desempeño y competencias comportamentales mejora también la eficacia de los procesos institucionales, administrativos y pedagógicos en la gestión educativa.

Segundo: Se evidencia que el conocimiento mantiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancarama, 2025. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0.484, lo cual evidencia una asociación positiva de magnitud moderada, lo que implica que, a mayores niveles de conocimiento expresados en desarrollos cognitivos, conocimiento técnico, competencias blandas, habilidades y experiencia se tiende a observar una mejora en la gestión educativa. En consecuencia, el resultado permitió reconocer que el conocimiento no solo funciona como un componente técnico de las competencias laborales.

Tercero: Se determina que el desempeño presenta una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancarama, 2025. Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0.318, evidencia una asociación positiva de magnitud baja, lo que indica que, a una mayor mejora en el desempeño expresados en calidad de trabajo, liderazgo, responsabilidad y convivencia, gestión documental y estándar de control, se genera incrementos leves en la gestión educativa.



Cuarto: Se determina que las competencias comportamentales guardan una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancarama, 2025. Los resultados evidencian un coeficiente de correlación obtenido mediante el estadístico (r) de Pearson fue de 0.699, evidencia una asociación positiva de magnitud moderada, lo que indica que, a mayores niveles de desarrollo de competencias comportamentales se expresa en compromiso, adaptabilidad a resultados, pensamiento crítico, orientación al usuario y creatividad, se presenta una mejora considerable en la gestión educativa.

6.2 Recomendaciones

Primero: Se recomienda a la directora de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Huancarama emplear los hallazgos teóricos de este estudio como un marco de referencia documental para el diseño e implementación de futuros programas de capacitación. Esto permitirá fundamentar técnicamente las estrategias de fortalecimiento de competencias laborales tanto para el personal administrativo como para los directores de las instituciones educativas, optimizando la gestión institucional, administrativa y pedagógica sobre la base de la evidencia científica recopilada.

Segundo: En cuanto al conocimiento, se sugiere al responsable de Administración y Recursos Humanos reforzar los conocimientos técnicos y habilidades de este estudio como línea base documental. Este insumo teórico permitirá fundamentar el diseño de futuros planes de fortalecimiento técnico para el personal administrativo, orientados a optimizar la gestión de recursos en los ámbitos administrativo, institucional y pedagógico.

Tercero: En cuanto al desempeño, se recomienda al responsable de la oficina de Recursos Humanos en coordinación con el jefe de Unidad de Gestión Pedagógica de la UGEL Huancarama. Estructurar, elaborar e implementar documentos normativos, como directivas, que faciliten la evaluación del rendimiento laboral de los administrativos y directores de las instituciones educativas con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas establecidas que permitan evaluar periódicamente las competencias laborales y la gestión educativa, para fortalecer los procesos administrativos.

Cuarto: En cuanto a las competencias comportamentales se sugiere a la Dirección Regional de Educación Apurímac y en coordinación con la UGEL Huancarama promover acciones orientadas a fortalecer la ética y la integridad de los servidores administrativos

y directores con el propósito de mejorar sus valores y responsabilidad que contribuyan al fortalecimiento de capacidades y a la prestación de un servicio educativo de calidad.

Por otro lado, se recomienda a la comunidad científica y académica interesada en este tema de investigación que profundicen en futuros estudios explorando diferentes enfoques y metodologías, esto ayudara a enriquecer y ampliar el campo de estudio y aportar mayor diversidad de perspectivas. Asimismo, es importante que se sugiere desarrollar nuevas tendencias y descubrimientos en el área, lo que permitirá contribuir con conocimientos novedosos e ideas innovadoras a la comunidad académica.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrera López, R. E., López Godoy, E. J., & Rizo García, J. C. (2024). Las Competencias Laborales y su Relación con el Desempeño de los Colaboradores. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 11(1), 93-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.103>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Aguado , K., Chong, C., Delgado, R., Guevara, C., Muñoz, D., & Micalay, T. (2021). *Repensando la gestión educativa: aspectos clave para gestionar instituciones educativas*. Lima: PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/54a8c212-3d3f-4a19-a8c4-9d210f34261a>
- Angeles Orozco, A. (2020). *La relación entre la gestión de la educación personalizada y las competencias laborales en los estudiantes de la Institución Educativa Secundaria 45 Emilio Romero Padilla, Puno-2020*. Puno: UAP. https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/878/Tesis_relación_Gestión%20educación%20personalizada_Competencias%20laborales_institución%20Educativa%20secundaria_Puno%202015.pdf
- Arias, F. (2018). *El proyecto de investigacion introduccion a la metodologia cientifica* (Quinta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Bárcenas Freyre, J. (2021). Sobre politicas inclusiva en la Educación Superioro: marco conceptual. *Revista Educación y Sociedad*, 2(3), 1-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.53940/reys.v2i3.62>
- Barraza López, A., & Cortés Toledo, G. (2023). Las competencias laborales y las oportunidades en el sector educativo. *Desafíos educativos - REDECI*, 6(2), 1-12. <https://revista.ciinsev.com/assets/pdf/revistas/REVISTA12.5/19.pdf>
- Bustamante Guevara, K. L. (2022). *Gestión de calidad y competencia laboral en los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa en Lima, 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Lima: UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83548/Bustamante_GKL-SD.pdf?
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2018). *Competencias laborales en el Sector Público*. México: EIAPP. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>



- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2019). *Formación de competencias laborales en servidores públicos*. Venezuela: CLAD. https://issuu.com/clad_org/docs/3.competencias_digital_191110
- Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (2020). *Catálogo de competencias transversales para la empleabilidad*. Chile: Chilevalora. <https://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2020/11/Cat%C3%A1logo-Competencias-Transversales.pdf>
- Cruz Romero, R. (2023). Definición de transparencia: un enfoque funcional. *15*(1), 219 - 242. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.29379/jedem.v15i1.714>
- Curi Centeno, R., & Quintana Marquina, T. (2015). *Lo rogramas infantiles de televisión y el comportamiento de los niños y niñas de la IEIP La Cabañita de Jesús, Ayacucho, 2014*. Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/40f2ef50-2ae6-4d1a-bd62-d55473c1a221/content>
- De Freitas, N. (2022). *Competencias Laborales en el Sector Público*. La Paz: EGPP. <https://egpp.gob.bo/wp-content/uploads/2022/05/RESUMEN-EJECUTIVO-COMPETENCIAS-LABORALES-EN-EL-SECTOR-PU%CC%81BLICO.pdf>
- Erazo Erazo, O. (2024). *Gestión de capacitación y competencias laborales de trabajadores administrativos de una unidad de gestión educativa local, Lima-2024 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Lima: UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150982/Erazo_EO-SD.pdf?
- Escobedo Castro, J. C. (2019). Modelo de competencias laborales técnicas y básicas del gerente de proyecto en México para la ejecución exitosa de proyectos del sector industrial. *RES NON VERBA*, *10*(1), 1-26. https://www.researchgate.net/publication/358627624_competencias_blandas_en_los_gerentes_de_proyecto_de_las_organizaciones
- Estrella Cardenas, S., Flores Garcia, J., & Huatuco Cuestas, M. A. (2022). Desarrollo evolutivo de las competencias laborales: una revisión de la Literatura. *Gaceta Científica*, *8*(4), 207–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.8.4.1807>
- Farfan Cabrera, M., & Reyes Adan, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza - aprendizaje: una aproximación conceptual. *REdalyc*, *28*(73), 45 - 61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>



- Garavito, E., Castro, A., Sosa, F., Huayanca, P., & Sucari, W. (2022). *Gestión pedagógica y calidad educativa*. Lima, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.35622/inudi.b.050>
- Giraldo Pelaes, M., Cabellos Rincon, O., & Mejia Castellano, L. (2020). Brechas entre competencias profesionales, laborales de Contaduría pública, administración de negocios en Universidad del Quindío. *Dictamen Libre*, 28(28), 15–31. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7290>
- Gómez Pérez, Y. R., & Mollehuara Palomino, H. (2025). *Competencias laborales y trabajo en equipo en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Huaytara, Huancavelica - 2024 [Tesis para título profesional, Universidad Nacional de Huancavelica]*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/57565278-e082-4547-b664-8ac498f71b1d/content>
- Guevara Aranciaga, E. R. (2014). Redes sociales y rendimiento académico de los estudiantes de la especialidad de psicología de la Universidad Femenina. *Investigación Multidisciplinaria*. <file:///C:/Users/%C2%B4pc/Downloads/55-Otro-232-1-10-20200828.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2021). *Metodología de investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hurtado Talavera, F. (2020). Fundamentos metodológicos de la investigación: el génesis del nuevo conocimiento. *Scientific*, 5(16), 99 - 119. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- Lluncor, M., Carranza, R., & Baique, D. (2023). Competencias para el desempeño del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias sociales*, 29(7), 358 - 366. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/40470/46030>
- López González, D. S. (2021). *Manual de mejoramiento de Gestión Educativa*. Guatemala: USAC. https://issuu.com/sofilyn5/docs/manual_de_mejoramiento_de_gesti_n_educativa_para_e



- Lopez Gutierrez, Y. (2021). *Gestión de la capacitación en el desarrollo de competencias laborales en una unidad de gestión educativa local, Cusco, 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Lima: UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69408/Lopez_GY-SD.pdf?
- Lozada Urbano, M., Huaita Acha, D., Bernavente Ayquipa, R., Luza castillo, F., & Falcon Antenucci, M. (Agosto de 2025). Valor de la carrera docente y factores de su trayectoria en el Perú. *Ciencias de la Computación*, 12(12), 1-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.00966>
- Mafla Bolaños, M. G., & Morán Cabellon, A. J. (2022). *La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas*. Ecuador: Digital Publisher.
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2022.1.1.1000>
- Maquera Churaira, M. (2023). *Las competencias laborales y su relación con la gestión administrativa del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, Región Tacna, año 2021 [Tesis de título profesional, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman.
https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/1b8b8372-0dfc-4431-8b23-f4bf3b49b9ac?utm_source
- Melgarejo Noceda, D., & Melgarejo Noceda, I. (2021). *Relación entre las competencias laborales docentes y la calidad de gestión educativa en la I.E. N° 100 UGEL N° 05. San Juan de Lurigancho*. Lima; 2021. Lima: UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13256/Melgarejo_NDL-Melgarejo_NIM-SD.pdf?
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Grafico S.A.C.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/2896/Manual%20de%20gesti%20c3%b3n%20para%20directores%20de%20instituciones%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (11 de Enero de 2025). *Transparencias economica*. Consulta [amigable: https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2025&ap=ActPr oy](https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2025&ap=ActPr oy)



- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. Lima: Repositorio MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8845/Gu%c3%ada%20para%20la%20Gesti%c3%b3n%20Escolar%20en%20instituciones%20y%20programas%20educativos%20de%20la%20educaci%c3%b3n%20b%c3%a1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (20 de Febrero de 2025). *Transparencia Economica*. Consulta <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2025&ap=ActProy>
- Ministerio de Educación. (2016). *Curriculo Nacional de la Educación Básica*. Lima. <https://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación. (2024). *Gestion institucional: Condiciones basicas de calidad*. Lima: Viceministra de Gestión Pedagógica. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7178534/6153783-condicion-basica-de-calidad-i-gestion-institucional.pdf>
- Ministerio de Educación. (2024). *La evaluación de los aprendizajes: en el centro de educación básica especial - CEBE*. Lima: MINEDU. <https://www.minedu.gob.pe/educacionbasicaespecial/pdf/guia-evaluacion-de-los-aprendizajes.pdf>
- Ministerio de Educación Pública del Perú. (2010). *Propuesta de metas educativas e indicadores al 2021*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Educación. <https://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Brechas de habilidades y dificultades de la demanda laboral*. Lima: Copyright. https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/brecha_DDL_2018.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promocion del Empleo. (21 de Junio de 2024). *Estándares de competencia laboral de control de calidad*. Lima: MTPE. <https://doi.org/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5131222/Guia%20Metodol%C3%B3gica-v6-25.08-v3.2.pdf?v=1694709231>
- Montoya Parraga, L., Garcia Sarria, J., & Gonzalez Cortes, A. (2022). La convivencia ciudadana y los comportamientos sociales, responsabilidad individual y colectiva. *Huaman Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.4371>



- Mora Vargas, A. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 4(2), 1-29.
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44740211.pdf>
- Ñaupas Paitan, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y Redacción de la Tesis* (Quinta ed.). Bogotá.
- OCDE. (2019). *Estrategia de competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. España: Fundación Santillana.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_glg9ff20/e3527cfb-es.pdf
- Oficina Asesora de Planeación. (2020). Medición para la gestión institucional. Lima, Perú.
<https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/planeacion/OtrosDocumentosPlaneacin/Cartilla%20de%20Medicion.pdf>
- Orellana Guevara, C. (2024). Gestión educativa de frente a la globalización: reto ante la transformación digital. *Artículo de reflexión Perspectivas*, 9(24), 3-4.
[https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.26620/uniminuto.perspectivas.9.24.2024.47-57](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.26620/uniminuto.perspectivas.9.24.2024.47-57)
- Otero Potosi, S., Pozo Castillo, F., Suarez V, C., Villegas Ortega, V., & Ruiz Imbat, S. (2022). Propuesta de un modelo educativo generador de competencias laborales en los institutos superiores tecnológicos del Ecuador. *Revista Multidisciplinar*, 6(6), 8839 - 8857.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4041
- Pacori Cari, J. (2020). Manual del procedimiento administrativo general en el Perú. *IURIS Dictio Perú*, 1-55. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2022/09/Manual-procedimiento-administrativo-general-Peru-Jose-Maria-Pacori-Cari-LPDerecho.pdf>
- Pérez Expósito, L., Tapia Alvarez, M., Justo Carza, S., Miranda Lopez, F., & Naranjo Flores, G. (2020). *La mejora continua de la educación: principios, marco de referencia y ejes de actuación*. Mexico: MEJOREDUE.
https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/principios_mrea_final_141220.pdf
- Pérez Ramírez, O. K. (2024). *Gestión educativa y competencias laborales en trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local, Lamas – 2024 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Tarapoto: UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/146314/Pérez_ROK-SD.pdf?



- Plan de desarrollo Local Concertado. (2021). *Plan de desarrollo Local Concertado 2021 - 2030*. Cotabambas: Municipalidad Provincial de Cotabambas. <https://muniprovincialcotabambas.gob.pe/wp-content/uploads/2023/04/PDLC-PLAN-DE-DESARROLLO-LOCAL-CONCERTADO-COTABAMBAS-2021-2030-2.pdf>
- Ramírez Hernández, L., Villarejo Vanegas, C., & Martínez Bautista, C. (2018). *Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano* (Vol. 12). Bogota, España: EAN. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/items/82321f42-919a-4a64-bdf9-ba11256eadc7>
- Real Academia española - RAE. (2024). Definición de términos . RAE.
- Remetin, M. (2015). Conocimiento, ciencia, tecnología y técnica. *ReDiU, Revista Digital Universitaria*, 12(12), 1-12. https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_0312_art5-Conocimiento_Ciencia_Tecnologia_y_Tecnica.pdf
- Ricartti Villagran, A., Gonzales Preza, M., Perez de la Cruz, J., Rosales Ronquillo, H., & otros, y. (10 de Febrero de 2026). Impacto de las competencias de los gestores educativos y los estilos de liderazgo en la transformación digital y la calidad en la educación superior. *Frontiers*, 11(11), Frontiers in Education. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1700517>
- Sanchez Espejo, F. (2022). *El instrumento y su estadística en una tesis*. Lima: Centrum legalis. https://www.sancristoballibros.com/libro/el-instrumento-y-su-estadistica-en-una-tesis_92055
- Sánchez, C. A. (2023). *Las pruebas de normalidad*. Instituto Nacional de Metrología de Colombia. https://www.researchgate.net/publication/366922523_Las_pruebas_de_normalidad
- Santos Sanchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla, 2017*. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.
- Sari, E., Anindhita, W., Mulyadi, M., Purwoko, D., & otros, y. (4 de Enero de 2025). Modelo de Gestión del Desarrollo de la Competencia Global Docente y Liderazgo en la Complejidad Basado en el Currículo Merdeka. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 11(12), 216 - 226. <https://doi.org/https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.11120022>
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Argentina: Programa Escuela de Calidad.



- https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf
- Soria Nieto, O., Soria Tello, K., Ancco Ramírez, C., & Vera Teves, R. (2022). Gestión educativa y desempeño laboral de los directores de instituciones educativas de la provincia de Aymaraes, 2022. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(3), 578–599. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2246
- Suárez Monzón , N., Torres Ruiz, R., Sevilla Vallejos, S., Alvarez Yaulema , M., Gomez Suarez, V., Perez Suarez, M., & Ramon Jaramillo, E. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada*. Ecuador: UNIBE.
- Then, D., & Pohlmann Rother, S. (2024). Adaptabilidad en la transición inclusiva a la escuela. *Frotiers*, 8(8), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1304918>
- Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama [UGP]. (1 de Febrero de 2026). *Organización*. UGEL Huancarama: <https://www.gob.pe/institucion/ugelhuancarama/organizacion>
- Universidad San Martín de Porres. (2022). *Modelo educativo*. Lima. https://www.fcctp.usmp.edu.pe/intra/tedqual/evidencias/Proceso03/3.3/3.3.1/2_Mode_Edu.pdf
- Vargas, F., & Carz0glio, L. (2021). *La brecha de habilidades para el trabajo en America latina: revision y analisis en la region*. Montevideo: CINTERFORT OIT. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf
- Varona, E. (2021). La definicion del concepto habilida: Reflexion necesaria. *Revista de Ciencias Sociales y Humanisticas*, 5(24), 114 - 124. <https://doi.org/http://orcid.org/0000-0003-0788-6556>
- Velásquez Mauricio, L. (2021). Competencias laborales del personal y su influencia en la satisfacción de los padres de familia en una institución educativa privada de Lima Metropolitana. *Scielo*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.21142/des-1301-2021-0009>
- Villaescusa Alejo, I. (2022). La accesibilidas, una clave para la inclusión educativa: accesibilidad e inclusión educativa. *Experiencias y perspectivas*, 3(1), 90 - 98. <https://doi.org/10.1344/joned.v3i1.39660>



ANEXOS



Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PG: ¿Cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?	OG: Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.	HG: Existe una relación significativa y positiva entre las competencias laborales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.	Competencias laborales	Conocimientos	- Desarrollos cognitivos - Conocimiento Técnico - Competencias blandas - Habilidades - Experiencia	- Tipo de Investigación Básico o pura - Nivel de Investigación correlacional - Diseño de investigación No experimental de corte transversal - Método Hipotético deductivo - Población: 108 - Muestra: 84 - Técnicas de Recolección de Datos Encuesta - Instrumento Cuestionario
				Desempeño	- Calidad de trabajo - Liderazgo - Responsabilidad convivencia - Gestión documental - Estándar de control	
				Competencias comportamentales	- Compromiso - Adaptabilidad a resultados - Pensamiento Critico - Orientación al usuario - Creatividad	
PE1: ¿Cuál es la relación entre el conocimiento y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?	OE1: Analizar cómo se relaciona el conocimiento con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.	HE1: El conocimiento tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.	Gestión educativa	Institucional	- Identidad institucional - Articulación Interinstitucional - Cumplimiento de metas - Seguimiento y monitoreo - Lineamientos administrativos	
				Administrativa	- Contratación de Personal - Optimización de recursos - Atención al usuario - Infraestructura equipamiento - Procedimientos administrativos	

PE2: ¿Cuál es la relación entre el desempeño y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?

OE2: Analizar cómo se relaciona el desempeño con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

HE2: El desempeño tiene una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

PE3: ¿Cuál es la relación entre las competencias comportamentales y la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025?

OE3: Determinar cómo se relaciona las competencias comportamentales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025

HE3: Las competencias comportamentales tienen una relación significativa y positiva con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Pedagógica

- Planificación curricular
- Evaluación de aprendizaje
- Calidad educativa
- Estándares de aprendizaje
- Desarrollo docente

Nota. Elaboración propia.

Anexo2. Nomenclaturas

- ❖ CONOCER: Consejo Nacional para la Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
- ❖ CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- ❖ MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- ❖ UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.
- ❖ EBR: Educación Básica Regular.
- ❖ CEBE: Centro de Educación Básica Especial.
- ❖ CEBA: Centro de Educación Básica Alternativa.
- ❖ NCL: Normas de Competencia Laboral.
- ❖ DL N°279: Decreto Legislativo N°276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público.
- ❖ DL N°1057 CAS: Decreto Legislativo N°1057 régimen especial Contratación Administrativa de Servicios.
- ❖ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- ❖ MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.
- ❖ JER: Jornada Escolar Regular.

Anexo 3. Cuestionario

Estimado(a):

Es muy grato dirigirme ante usted, el presente constituye parte de una investigación con título “Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025”. Por lo tanto, agradezco su colaboración por las respuestas brindadas.

Indicaciones: Marque usted con un aspa “x” la respuesta que considere la apropiada:

Escala de medición				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Sexo	Edad	Tiempo de servicio	Cargo que ocupa actualmente	
a. Femenino ()	20 a 30 años ()	a. Menos de 1 año ()	a. Director ()	
b. Masculino ()	31 a 40 años ()	b. 1 a 2 años ()	b. Jefe ()	
	41 a 50 años ()	c. 3 a 5 años ()	c. Administrativo ()	
	51 años a más ()	d. Mas de 5 años ()	d. Otros ()	

Nº 05		Dimensiones/ítems		ESCALA				
VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES								
Dimensión 1: CONOCIMIENTO				1	2	3	4	5
1	Desarrolla sus habilidades haciendo uso de sus conocimientos de acuerdo a los avances y cambios tecnológicos							
2	Cuenta con capacidad resolutoria para afrontar los problemas y conflictos laborales							
3	Hace uso de las competencias blandas para poder solucionar problemas en diferentes contextos							
4	Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones administrativas							
5	Cuenta con la experiencia suficiente para encaminar los proyectos académicos y tomar decisiones acertadas							
Dimensión 2: DESEMPEÑO				1	2	3	4	5
6	Considera usted que las actividades académicas y administrativas son de calidad							
7	Desarrollar habilidades de liderazgo le permitan llegar de manera adecuada a todos los subordinados							
8	Los docentes y administrados muestran responsabilidad y convivencia en su trabajo							
9	La gestión documental es eficiente y permite una respuesta rápida en su institución							
10	Se realiza estándar de control para garantizar la calidad de los procesos administrativos							
Dimensión 3: COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				1	2	3	4	5
11	Los trabajadores administrativos y docentes mantienen compromiso con la institución							
12	Los colaboradores se adaptan y son flexibles en las diferentes tareas realizadas							
13	Los docentes y administrativos cuentan con pensamiento crítico a la hora de resolver y tomar decisiones							
14	Usted se orienta de acuerdo a sus funciones y responsabilidades							
15	Muestra creatividad e innovación en las diferentes actividades académicas y administrativas							
VARIABLE 2: GESTION EDUCATIVA								
Dimensión 1: INSTITUCIONAL				1	2	3	4	5
16	Los trabajadores muestran identidad institucional dentro y fuera de sus instituciones							



17	Los centros educativos cuentan con articulación interinstitucional para fomentar el crecimiento profesional					
18	Al finalizar cada trimestre los trabajadores y/o personal docente cumplen con metas establecidas					
19	Los jefes y directores realizan seguimiento y monitoreo a sus actividades programadas					
20	Se respetan los lineamientos administrativos y académicos en su institución educativa					
Dimensión 2: ADMINISTRATIVA		1	2	3	4	5
21	Considera adecuado la contratación de personal de acuerdo a lo que está establecido en la ley					
22	Cree que sus colaboradores optimizan recursos y generan mayor efectividad en sus tareas					
23	Los canales de atención al usuario son adecuados y permiten dar una respuesta oportuna					
24	La infraestructura y equipamiento de su institución es adecuada para el desarrollo de las funciones tanto administrativas como académicas					
25	Los procedimientos administrativos son eficientes para el cumplimiento de las diferentes actividades					
Dimensión 3: PEDAGOGICA		1	2	3	4	5
26	El plan curricular está bien detallado para cumplir con las exigencias y la calidad académico					
27	Para realizar la evaluación de aprendizaje están definidos los estándares o indicadores aprendizaje					
28	La calidad educativa es óptima en las instituciones educativas					
29	Los estándares de aprendizaje están alineadas a los objetivos educativos					
30	Las capacitaciones y talleres fomentan el desarrollo del personal administrativo y docente					

Anexo 4. Validación de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración**FICHA DE VALIDACIÓN****Datos del Experto:***Mg. Máximo Soto Pareja***Titulado de la Investigación:** "Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025"**Objetivo:** Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.**Investigador:** Bach. Flor de María Borda Carrasco**Instrumento:** Cuestionario de la variable 1: Competencias laborales

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (32 + 10) / 50 = 84\%$ **NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$ Abancay, *23 de Mayo* de 2025

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración
Mg. Máximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Sello y firma del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. *Máximo Soto Pareja*

Titulado de la Investigación: "Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025"

Objetivo: Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Investigador: Bach. Flor de María Borda Carrasco

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: Gestión educativa

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (32 + 10) \div 50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, *23 de Mayo* de 2025

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Mg. Máximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Sello y firma del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Jose Sotomayor Chahuaylla

Titulado de la Investigación: "Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025"

Objetivo: Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Investigador: Bach. Flor de María Borda Carrasco

Instrumento: Cuestionario de la variable 1: Competencias laborales

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (32 + 10) / 50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 23.10.2025 de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Jose Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Sello y firma del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Jose Sotomayor Chahuaylla

Titulado de la Investigación: “Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025”

Objetivo: Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Investigador: Bach. Flor de María Borda Carrasco

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: Gestión educativa

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	/
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (3+20+20)/50 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 23 de Mayo de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Jose Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Sello y firma del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *Mtro. Alfredo Huamán Cuya*

Titulado de la Investigación: "Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025"

Objetivo: Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Investigador: Bach. Flor de María Borda Carrasco

Instrumento: Cuestionario de la variable 1: Competencias laborales

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad		X			X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización			X		
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12+20+5) / 50 = 74\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, *23 de mayo*.....de 2025


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Mtro. Alfredo Huamán Cuya
DOCENTE

Sello y firma del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mtro. Alfredo Huamán Cuya

Titulado de la Investigación: “Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025”

Objetivo: Determinar cómo se relaciona las competencias laborales con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025.

Investigador: Bach. Flor de María Borda Carrasco

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: Gestión educativa

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (24+12)/50 = 72\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 23 de mayo.....de 2025


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
 BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

 Mtro. Alfredo Huamán Cuya
 DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo 5. Prueba piloto

Competencias laborales															Gestion educativa															
conocimiento					Desempeño					ompetencias comportamentales					Institucional					Administrativa					Pedagogica					
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	4	4	4	4	4	1	2	1	1	4	4	2	4	4
4	5	4	5	5	5	4	1	5	1	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	1	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4
4	5	3	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	1	4	3	2	1	2	1	2	5	1	4	3	2	1	2	1	2	2
3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	5	4	1	2	1	4	1	4	2	3	4	4	2	1	4	1	4	2	3	4	4
5	5	1	5	1	5	5	1	3	3	3	1	2	5	5	5	5	1	1	5	5	2	5	5	5	5	5	1	1	5	5
1	1	1	1	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	2	2	2
3	1	1	1	1	2	3	4	1	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	2	4	3	3	1	1	1	3	1	2
1	1	1	1	2	2	1	3	2	3	5	3	1	1	3	2	1	4	1	2	2	3	1	4	1	3	4	1	2	2	2
4	4	1	4	4	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2
2	1	2	5	2	5	2	1	3	1	3	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2	2	2	3	1	3	2	5	2	2	2	5	2	3	1	2	2	2
2	3	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	4	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	4
2	3	1	5	2	1	3	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2

Anexo 6. Relación de trabajadores de la UGEL



GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE APURÍMAC
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCARAMA
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"



Huancarama, 28 de marzo del año 2025.

CARTA N°018 – 2025– MED/GRA/DREA/UGEL-HMA/RR.HH.-M.B.P.

SEÑORITA:
Flor de María Borda Carrasco.

PRESENTE. –

ASUNTO: RESPUESTA A LO SOLICITADO

REFERENCIA: SOLICITUD CON EXP.N°2376

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de hacer llegar mi cordial saludo; así mismo manifestar que, en razón a su petición en el Exp.N°2376, cumpla con remitir la información en el cuadro adjunto al presente, sobre el número de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, el mismo que coadyuvará a sus objetivos de proyecto de tesis.

Sin otro en particular, hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi deferencia personal.

Atentamente,


MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCARAMA
Prof. Abog. Marleny Ballón Pinto
Jefe del Área Recursos Humanos

C.c
Archivo
RR-HH



GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE APURÍMAC
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCARAMA
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"



Consolidado de Plazas por Nivel e I.E.

DRE/UGEL : UGEL HUANCARAMA

Nivel/Programa : EBR, CEBE Y CEBA

		OCUPADAS Y VACANTES ORGANICAS																	
		DOCENTES					ADMINISTRATIVOS				PROF. SALUD			TOTALES			EVENTUAL	PROYECTO	
N°	INSTITUCION EDUCATIVA	DIRECTOR 40 HRS	DIRECTOR POR FUNCION	JER	DOC	A/ED	FUN	PROF	TEC	AUX	MED	OTROS	DOC	ADM	SAL	TOTAL			
1	SEDE ADMINISTRATIVA	2		9	0	0	0	0	1	1	0	0	11	2	0	13	0	0	
2	EBR INICIAL	1	24	0	60	4	0	0	0	1	0	0	62	1	0	63	6	0	
3	EBR PRIMARIA	7	18	0	129	0	0	0	0	19	0	0	136	19	0	155	4	0	
4	EBR SECUNDARIA	13	1	0	120	13	0	0	1	17	0	0	146	18	0	164	0	0	
5	CEBE	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	
6	CEBA	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	
TOTAL		23	45	9	314	17	0	0	2	38	0	0	360	40	0	400	10	0	



Anexo 7. Cuestionario aplicado



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Estimado(a):**

Es muy grato dirigirme ante usted, el presente constituye parte de una investigación con título “Competencias laborales y su relación con la gestión educativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancarama, 2025”. Por lo tanto, agradezco su colaboración por las respuestas brindadas.

Indicaciones: Marque usted con un aspa “x” la respuesta que considere la apropiada:

Escala de medición				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Sexo	Edad	Tiempo de servicio	Cargo que ocupa actualmente	
a. Femenino () b. Masculino ()	20 a 30 años () 31 a 40 años (x) 41 a 50 años () 51 años a más ()	a. Menos de 1 año () b. 1 a 2 años () c. 3 a 5 años (x) d. Mas de 5 años ()	a. Director () b. Jefe () c. Administrativo (x) d. Otros ()	

Nº	Dimensiones/ítems	ESCALA				
VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES						
Dimensión 1: CONOCIMIENTO		1	2	3	4	5
1	Desarrolla sus habilidades haciendo uso de sus conocimientos de acuerdo a los avances y cambios tecnológicos					X
2	Cuenta con capacidad resolutoria para afrontar los problemas y conflictos laborales				X	
3	Hace uso de las competencias blandas para poder solucionar problemas en diferentes contextos					X
4	Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones administrativas					X
5	Cuenta con la experiencia suficiente para encaminar los proyectos académicos y tomar decisiones acertadas					
Dimensión 2: DESEMPEÑO		1	2	3	4	5
6	Considera usted que las actividades académicas y administrativas son de calidad					X
7	Desarrollar habilidades de Liderazgo le permitan llegar de manera adecuada a todos los subordinados					X
8	Los docentes y administrados muestran responsabilidad y convivencia en su trabajo			X		
9	La gestión documental es eficiente y permite una respuesta rápida en su institución					X
10	Se realiza estándar de control para garantizar la calidad de los procesos administrativos					
Dimensión 3: COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		1	2	3	4	5
11	Los trabajadores administrativos y docentes mantienen compromiso con la institución			X		
12	Los colaboradores se adaptan y son flexibles en las diferentes tareas realizadas				X	



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



13	Los docentes y administrativos cuentan con pensamiento crítico a la hora de resolver y tomar decisiones					X
14	Usted se orienta de acuerdo a sus funciones y responsabilidades				X	
15	Muestra creatividad e innovación en las diferentes actividades académicas y administrativas					X
VARIABLE 2: GESTION EDUCATIVA						
Dimensión 1: INSTITUCIONAL		1	2	3	4	5
16	Los trabajadores muestran identidad institucional dentro y fuera de sus instituciones				X	
17	Los centros educativos cuentan con articulación interinstitucional para fomentar el crecimiento profesional					X
18	Al finalizar cada trimestre los trabajadores y/o personal docente cumplen con metas establecidas				X	
19	Los jefes y directores realizan seguimiento y monitoreo a sus actividades programadas				X	
20	Se respetan los lineamientos administrativos y académicos en su institución educativa					X
Dimensión 2: ADMINISTRATIVA		1	2	3	4	5
21	Considera adecuado la contratación de personal de acuerdo a lo que está establecido en la ley					X
22	Cree que sus colaboradores optimizan recursos y generan mayor efectividad en sus tareas				X	
23	Los canales de atención al usuario son adecuados y permiten dar una respuesta oportuna					X
24	La infraestructura y equipamiento de su institución es adecuada para el desarrollo de las funciones tanto administrativas como académicas				X	
25	Los procedimientos administrativos son eficientes para el cumplimiento de las diferentes actividades				X	
Dimensión 3: PEDAGOGICA		1	2	3	4	5
26	El plan curricular está bien detallado para cumplir con las exigencias y la calidad académico				X	
27	Para realizar la evaluación de aprendizaje están definidos los estándares o indicadores aprendizaje				X	
28	La calidad educativa es óptima en las instituciones educativas					X
29	Los estándares de aprendizaje están alineadas a los objetivos educativos				X	
30	Las capacitaciones y talleres fomentan el desarrollo del personal administrativo y docente					X



Anexo 8. Tabulación de datos

Nº	DATOS GENERALES				Competencias laborales															Gestion educativa															
	Genero	Edad	TIEMPO DE SERVICIO	CARGO	conocimiento					Desempeño					Competencias comportamentales					Institucional					Administrativa					Pedagogica					
					P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
1	2	3	4	2	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4		
3	2	3	2	1	4	1	5	1	4	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	
4	2	4	1	1	5	5	2	5	5	5	5	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1		
5	1	4	2	2	1	4	1	3	4	1	1	2	2	1	3	1	3	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	1		
6	1	4	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	
7	2	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	3	
8	1	3	3	3	3	1	1	5	5	1	3	3	1	4	3	1	3	5	3	4	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	
9	1	2	4	2	4	5	1	3	4	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	5	2	4	2	1	2	1	3	3	5	2	4	
10	1	4	2	3	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	
11	2	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	
12	2	4	1	2	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	4	5	4	4	2	5	2	4	5	4	2	1	1	2	5	2	4	5	
13	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	1	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	2	4	2	4	2	
14	2	4	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	4	4	4	4	4	1	2	1	1	4	4	2	4	4	
15	2	3	1	1	4	5	4	5	5	5	4	1	5	1	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
16	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	1	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	
18	2	4	1	1	4	5	3	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	1	4	3	2	1	2	1	2	5	1	4	3	2	1	2	1	2	
19	2	3	2	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	
20	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	
21	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	5	4	1	2	1	4	1	4	2	3	4	4	2	1	4	1	4	2	3	4	4	
22	1	4	2	3	5	5	1	5	1	5	5	1	3	3	3	1	2	5	5	5	5	1	1	5	5	2	5	5	5	5	1	1	5	5	
23	1	4	2	3	1	1	1	1	2	2	1	4	2	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	2	2	2	
24	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2	3	4	1	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	2	4	3	3	1	1	1	3	1	2	
25	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	2	3	5	3	1	1	3	2	1	4	1	2	2	3	1	4	1	3	4	1	2	2
26	2	4	1	2	4	4	1	4	4	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	
27	2	4	2	1	2	1	2	5	2	5	2	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	1	
28	2	4	4	2	5	1	1	1	1	1	1	3	4	2	4	1	2	2	2	2	2	3	1	3	2	5	2	2	2	5	2	3	1	2	
29	1	3	2	2	2	3	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4
30	1	3	2	4	2	3	1	5	2	1	3	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	
31	2	4	4	3	3	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	
32	1	3	2	1	2	2	2	3	2	4	3	3	4	2	2	4	4	3	1	3	1	3	1	3	2	4	3	1	3	1	3	1	3	2	
33	2	3	2	1	2	4	4	1	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	5	2	4	2	2	2	2	3	3	5	2	4	
34	2	4	1	1	4	4	2	5	4	4	4	3	1	2	3	3	1	2	3	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	
35	1	4	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1
36	1	4	2	1	4	5	3	5	4	1	1	3	1	2	1	3	2	1	4	5	1	2	4	4	1	2	1	2	1	3	5	4	4	4	
37	2	4	2	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	1	3	3	4	4	4	
38	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
39	1	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	
40	1	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	1	3	2	1	2	5	2	1	5	1	3	2	1	5	2	5	3	5	3	
41	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	1	2	1	4	2	4	2	4	1	2	3	1	1	3	2	4	1	4	4	
42	2	4	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	3	3	3	1	2	3	1	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	3	1	2	
43	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	2	4	2	1	2	1	
44	2	4	1	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	1	2	5	2	1	2	2	4	2	1	2	5	
45	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	1	1	1	3	1	2	4	4	3	1	1	1	3	1	2	
46	1	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	1	1	3	3	3	1	2	4	2	3	2	3	2	2	1	2	4	2	3	4	3	2	2	
47	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	3	2	2	
48	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	3	1	1	2	5	2	2	3	3	3	1	1	

49	2	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2	5	3	3	3	2	5	4	4	2	5	3	3	3	2	5	
50	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	3	2	4	4	1	1	2	4	3	3	2	4	4	
51	1	2	2	3	3	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	
52	1	4	2	3	3	3	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	3	
53	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	3	3	1	2	4	3	1	3	1	3	2	1	2	4	3	1	3	1	3	2	
54	2	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	5	2	4	2	5	2	2	3	3	5	2	4	
55	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	3	1	1	1	3	1	2	
56	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	
57	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	
58	2	4	4	2	4	2	4	1	4	4	3	1	1	3	3	3	1	2	4	2	4	4	1	3	4	1	3	4	1	4	3	3	4	2	
59	1	3	2	2	3	1	1	1	1	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	1	1	2	3	1	2	4	4	3	1	1	1	3	1	2	
60	1	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	2	4	4	3	1	1	2	1	4	2	4	1	4	4	1	2	3	4
61	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	5	
62	1	3	2	2	4	2	4	1	5	4	3	1	5	1	1	5	5	1	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	4	3	4	4	4	
63	1	4	1	1	1	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	3	1	4	1	1	5	1	4	1	1	4	4	1	1	5	1	4	5	1
64	2	3	1	1	1	1	5	1	1	2	3	4	1	2	4	1	4	1	3	1	1	1	3	1	5	4	4	3	1	1	3	3	1	2	
65	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	1	3	1	2	2	5	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	
66	1	3	3	4	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	3	1	1	1	3	1	2	
67	2	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	
68	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	5	1	1	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	
69	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1	3	1	2	4	4	3	1	1	1	3	1	2	
70	1	2	2	3	4	1	4	2	2	4	2	1	1	3	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	
71	2	4	4	3	3	3	1	1	1	1	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1	3	1	2	4	4	3	1	1	1	3	1	2
72	1	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
73	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	5	2	2	1	1	1	2	1	2	5	2	2	2	2	2	4	
74	2	4	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	5	1	1	2	2	2	1	1	2	5	
75	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	4	1	1	5	5	1	5	1	1	4	5	5	5	4	5	1	5	5	
76	1	4	2	1	4	2	4	2	2	4	3	4	5	2	5	5	4	4	4	5	4	3	1	1	4	1	4	1	4	4	1	3	1	4	
77	2	4	2	1	3	1	1	1	1	4	3	2	4	5	4	4	1	4	3	4	4	1	4	1	4	4	1	3	1	4	4	1	1	4	
78	1	3	3	3	1	1	1	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	2	4	1	5	4	5	4	1	2	2	1	4	5	1	5	1	3	
79	1	2	4	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	3	3	3	2	1	4	1	3	2	3	3	2	2	
80	1	4	2	3	1	4	1	1	4	4	3	2	2	2	2	2	2	1	4	4	2	1	4	4	3	2	2	4	4	1	1	1	1	4	
81	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	1	4	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	5	
82	2	3	2	2	4	4	3	1	4	4	3	1	2	1	1	1	2	2	4	1	1	3	2	4	4	2	2	1	4	3	1	1	4	4	
83	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	2	
84	1	2	2	3	4	2	5	5	2	5	2	5	2	5	5	5	5	1	5	2	5	2	5	5	2	5	3	4	5	2	5	1	5	2	

Anexo 9. Baremación de datos

SUMA TORIA								VAREMACION							
V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6
60	53	24	21	15	14	19	20	3	2	3	3	2	2	3	3
55	58	20	18	17	20	20	18	3	3	3	2	2	3	3	2
35	22	15	10	10	8	7	7	2	1	2	1	1	1	1	1
41	23	22	12	7	6	7	10	2	1	3	2	1	1	1	1
30	22	13	7	10	8	6	8	1	1	2	1	1	1	1	1
25	30	8	9	8	11	8	11	1	1	1	1	1	1	1	1
26	30	9	8	9	11	10	9	1	1	1	1	1	1	1	1
43	31	13	14	16	11	10	10	2	1	2	2	2	1	1	1
37	42	17	10	10	15	10	17	2	2	2	1	1	2	1	2
24	21	6	9	9	7	8	6	1	1	1	1	1	1	1	1
19	22	5	7	7	8	6	8	1	1	1	1	1	1	1	1
54	48	22	15	17	17	13	18	2	2	3	2	2	2	2	2
48	47	20	14	14	20	13	14	2	2	3	2	2	3	2	2
25	44	10	7	8	17	9	18	1	2	1	1	1	2	1	2
60	69	23	16	21	23	23	23	3	3	3	2	3	3	3	3
30	18	5	11	14	5	8	5	1	1	1	1	2	1	1	1
49	50	20	14	15	16	16	16	2	2	3	2	2	2	2	2
53	32	16	18	19	9	15	8	2	1	2	2	3	1	2	1
24	25	7	8	9	7	10	8	1	1	1	1	1	1	1	1
56	56	20	20	16	19	17	20	3	3	3	3	2	3	2	3
48	43	20	16	12	14	12	17	2	2	3	2	2	2	2	2
50	56	17	17	16	17	22	17	2	3	2	2	2	2	3	2
33	24	6	13	14	7	9	8	1	1	1	2	2	1	1	1
39	28	7	14	16	7	13	8	2	1	1	2	2	1	2	1
30	33	6	11	13	10	11	12	1	1	1	1	2	1	1	2
36	31	17	9	10	11	11	9	2	1	2	1	1	1	1	1
34	25	12	12	10	9	7	9	1	1	2	2	1	1	1	1
31	37	9	11	11	11	16	10	1	2	1	1	1	1	2	1
30	40	8	12	10	12	12	16	1	2	1	2	1	2	2	2
29	30	13	10	6	11	8	11	1	1	2	1	1	1	1	1
28	25	7	10	11	8	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1
41	34	11	16	14	11	13	10	2	1	1	2	2	1	2	1
34	44	15	9	10	15	12	17	1	2	2	1	1	2	2	2
45	22	19	14	12	7	7	8	2	1	3	2	2	1	1	1
22	21	7	8	7	8	5	8	1	1	1	1	1	1	1	1
40	43	21	8	11	16	7	20	2	2	3	1	1	2	1	3
50	51	18	18	14	18	15	18	2	2	2	2	2	2	2	2
18	17	5	6	7	5	7	5	1	1	1	1	1	1	1	1
21	18	5	7	9	5	8	5	1	1	1	1	1	1	1	1
54	45	25	21	8	15	12	18	2	2	3	3	1	2	2	2
42	38	20	12	10	13	10	15	2	2	3	2	1	2	1	2
29	24	7	10	12	7	9	8	1	1	1	1	2	1	1	1
28	28	12	8	8	8	10	10	1	1	2	1	1	1	1	1
34	37	12	10	12	11	12	14	1	2	2	1	2	1	2	2
39	29	7	13	19	7	14	8	2	1	1	2	3	1	2	1
47	37	21	13	13	12	11	14	2	2	3	2	2	2	1	2
55	41	19	19	17	13	15	13	3	2	3	3	2	2	2	2
47	35	20	14	13	12	12	11	2	2	3	2	2	2	2	1

V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6
75	75	25	25	25	25	25	25
15	15	5	5	5	5	5	5
60	60	20	20	20	20	20	20
20	3	6.67	6.67	6.67	6.67	6.67	6.67

1	2	3
malos	regular	bueno

V1	(15 - 34)	(35 - 54)	(55 - 75)
V2	(15 - 34)	(35 - 54)	(55 - 75)
D1	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D2	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D3	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D4	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D5	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D6	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)

1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	A VECS
4	CASI SIEMPR
5	SIEMPRE

1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO

1	NUNCA	
2	CASI NUNCA	1 NUNCA
3	A VECS	2 A VECS
4	CASI SIEMPR	3 SIEMPRE
5	SIEMPRE	
1	MALO	
2	REGULAR	
3	BUENO	

Anexo 10. Vista de variables en Spss

Sin título1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Genero	Númerico	8	2	Genero de los t...	{1,00, Feme...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
2	Edad	Númerico	8	2	Edad de los en...	{1,00, 20 a ...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
3	Tiempo_de_...	Númerico	8	2	tiempo de servi...	{1,00, Meno...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
4	Cargo	Númerico	8	2	Cargo que ocup...	{1,00, Direct...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P1	Númerico	8	2	1. Desarrolla su...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P2	Númerico	8	2	2. Cuenta con ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P3	Númerico	8	2	3. Hace uso de...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P4	Númerico	8	2	4. Cuenta con l...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P5	Númerico	8	2	5. Cuenta con l...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P6	Númerico	8	2	6. Considera us...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P7	Númerico	8	2	7. Desarrollar h...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P8	Númerico	8	2	8. Los docente...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P9	Númerico	8	2	9. La Gestión d...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P10	Númerico	8	2	10. Se realiza ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P11	Númerico	8	2	11. Los trabaja...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P12	Númerico	8	2	12. Los colabor...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P13	Númerico	8	2	13. Los docent...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P14	Númerico	8	2	14. Usted se O...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P15	Númerico	8	2	15. Muestra Cr...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P16	Númerico	8	2	16. Los trabaja...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
21	P17	Númerico	8	2	17. Los centros...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
22	P18	Númerico	8	2	18. Al finalizar ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
23	P19	Númerico	8	2	19. Los jefes y ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
24	P20	Númerico	8	2	20. Se respeta...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada
25	P21	Númerico	8	2	21. Considera s...	{1,00, Nunc...	Ninguno	3	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

Anexo 11. Panel fotográfico

Figura 25
Trabajo de campo



Figura 26
Recolección de datos

