

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**



**LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL NIVEL DE COMPETENCIAS  
DIGITALES DOCENTE EN EL MARCO DE LA CIUDADANÍA DIGITAL  
EN EL COLEGIO CRISTO REY- JESUITAS TACNA, 2024.**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Rodrigo Waldemar Medina Maldonado**

**ORCID: 0009-0007-7854-4170**

**Asesor:**

**Mag. Juan Quinteros Escobar**

**ORCID: 0000-0002-9696-8379**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA – PERÚ**

**2026**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**



**LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL NIVEL DE COMPETENCIAS  
DIGITALES DOCENTE EN EL MARCO DE LA CIUDADANÍA DIGITAL  
EN EL COLEGIO CRISTO REY- JESUITAS TACNA, 2024.**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Rodrigo Waldemar Medina Maldonado**

**ORCID: 0009-0007-7854-4170**

**Asesor:**

**Mag. Juan Quinteros Escobar**

**ORCID: 0000-0002-9696-8379**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA – PERÚ**

**2026**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**Tesis**

**“La gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente  
en el marco de la ciudadanía digital en el Colegio Cristo Rey-  
Jesuitas Tacna, 2024”**

**TESIS**

Presentada por:

Bach. Rodrigo Waldemar Medina Maldonado

**Tesis sustentada y aprobada el 13 de abril del 2026; ante el siguiente  
jurado examinador:**

**PRESIDENTE: Dr. Dante Oswaldo PANGO PALZA**

**SECRETARIO: Mag. Nay Ruth Madeleyne VILLACORTA CASTRO**

**VOCAL: Mag. Giovana Rosario BARREDA QUISPE**

**ASESOR: Mag. Juan QUINTEROS ESCOBAR**

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo Rodrigo Waldemar Medina Maldonado, en calidad de estudiante de la Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 00796404.

Soy autor de la tesis titulada: “La gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el Colegio Cristo Rey-Jesuitas Tacna, 2024”, con asesor: Mag. Juan Quinteros Escobar.

### **DECLARO BAJO JURAMENTO**

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin. Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual. Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 08 % de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la institución superior, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo

declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 13 de abril del 2026



-----  
Rodrigo Waldemar Medina Maldonado

DNI 00796404

## DEDICATORIA

*"A mis padres, quienes en silencio han sido el motor de mis sueños. Gracias por cada palabra de aliento, por cada abrazo que me reconforta y por creer siempre en mí. Este logro lleva sus nombres tanto como el mío".*

*"A mi amada hija, Aidana Salette -Mi Biii- luz de mi vida y razón de cada uno de mis esfuerzos. Cada página de esta tesis lleva impregnado el amor infinito que siento por ti y la esperanza de que encuentres en este camino la inspiración para alcanzar tus propios sueños. Que este episodio de mi vida te recuerde siempre que con esfuerzo y amor todo es posible."*

*"A Erika, mi compañera amada y fortaleza. Este logro es un reflejo de la complicidad y el amor que compartimos. Gracias por sostenerme en los momentos más desafiantes, por celebrar cada pequeño paso; por ser quietud y tormenta."*

## **AGRADECIMIENTO**

*"En la culminación de este trabajo quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible la concreción de este proyecto. A mis colegas de mi querido colegio "Cristo Rey", a mis asesores, por compartir su conocimiento y brindarme su guía con paciencia y dedicación; y a mi familia, por tanto. A cada uno de ustedes, mi gratitud eterna."*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
Conveniencia.....	8
Relevancia Social.....	8
Implicaciones Prácticas.....	9
Valor Teórico .....	10
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1 Objetivo general .....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2. CAPÍTULO II .....</b>	<b>12</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1.2 BASES TEÓRICAS.....	24
2.1.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	64
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>66</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
3.1 HIPÓTESIS .....	66
3.1.1 Hipótesis General .....	66
3.1.2 Hipótesis específica .....	66
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	67

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	68
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	69
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	69
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	70
3.7.1 Unidad de estudio .....	70
3.7.2 Población .....	70
3.7.3 Muestra .....	71
3.8 PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	71
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>75</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
4.1 Descripción del trabajo de campo .....	75
4.2 Diseño de la presentación de los resultados .....	75
4.3 Resultados descriptivos de Gestión Directiva .....	75
4.3.1 Dimensión Pedagógica .....	76
4.3.2 Dimensión Organizacional .....	81
4.3.3 Dimensión Comunitaria .....	84
4.4 Resultados descriptivos de Competencias Digitales Docente .....	87
4.4.1 Dimensión de Competencia instrumental .....	87
4.4.2 Dimensión de Competencia Didáctica .....	90
4.4.3 Dimensión de Competencia Comunicativa .....	93
4.4.4. Dimensión de Competencia de búsqueda de información .....	95
4.5 PRUEBA ESTADÍSTICA .....	98
4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	99
4.6.1 Comprobación de hipótesis general .....	99
4.6.2 Comprobación de la primera hipótesis específica .....	101
4.6.3 Comprobación de la segunda hipótesis específica .....	103
4.6.4 Comprobación de la tercera hipótesis específica .....	105
4.6.5 Comprobación de la cuarta hipótesis específica .....	107
DISCUSIONES .....	110

CONCLUSIONES .....	112
RECOMENDACIONES .....	114
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS .....	116
BASE DE DATOS .....	145

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Variable independiente y dependiente	67
<b>Tabla 2</b> Población docente del Colegio Cristo Rey - Jesuitas.	70
<b>Tabla 3</b> Ficha técnica del cuestionario gestión directiva	72
<b>Tabla 4</b> Ficha técnica Competencias Digitales Docente	72
<b>Tabla 5</b> Alfa de Cronbach de la variable Gestión Directiva	73
<b>Tabla 6</b> Alfa de Cronbach de la variable Competencias Digitales Docente	74
<b>Tabla 7</b> Datos de la dimensión pedagógica	76
<b>Tabla 8</b> Datos de la dimensión Administrativa	78
<b>Tabla 9</b> Datos de la dimensión Organizacional	81
<b>Tabla 10</b> Datos de la dimensión Comunitaria	84
<b>Tabla 11</b> Datos de la dimensión Competencia instrumental	87
<b>Tabla 12</b> Datos de la dimensión Competencia didáctica	90
<b>Tabla 13</b> Datos de la dimensión Competencia comunicativa	93
<b>Tabla 14</b> Datos de la dimensión Competencia de búsqueda de información	95
<b>Tabla 15</b> Prueba de normalidad de las variables	98
<b>Tabla 16</b> <i>Correlación entre la Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente.</i>	100
<b>Tabla 17</b> <i>Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia instrumental.</i>	102
<b>Tabla 18</b> <i>Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia didáctica.</i>	104
<b>Tabla 19</b> <i>Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia comunicativa.</i>	106
<b>Tabla 20</b> <i>Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia de búsqueda de información.</i>	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Datos de la dimensión pedagógica	77
<b>Figura 2</b> Datos de la dimensión Administrativa	79
<b>Figura 3</b> Datos de la dimensión Organizacional	82
<b>Figura 4</b> Datos de la dimensión Comunitaria	85
<b>Figura 5</b> Datos de la dimensión Competencia instrumental	88
<b>Figura 6</b> Datos de la dimensión Competencia didáctica	91
<b>Figura 7</b> Datos de la dimensión Competencia de búsqueda de información	96

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A. Matriz de consistencia	129
Apéndice B. Cuestionario de Gestión Directiva	131
Apéndice C. Cuestionario de Competencias digitales docentes	133
Apéndice D. Constancia de Aplicación de Instrumentos - Dirección	135
Apéndice E. Consentimiento de Aplicación de Instrumentos - Docentes	136
Apéndice F. Validación de Juicio de expertos	137

## RESUMEN

La investigación titulada “La gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el Colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024”, tuvo como objetivo determinar el grado de relación de la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024. La metodología corresponde a un tipo de investigación básica, nivel correlacional, diseño transversal - no experimental, la muestra la conforman 56 profesores de los tres niveles del Colegio Cristo Rey – Jesuitas; la técnica de recolección de datos fue la encuesta personal y el instrumento fueron dos cuestionarios adaptados: cuestionario sobre gestión la gestión directiva de Santa Cruz Espinoza y el cuestionario sobre las competencias digitales docente de Julio César Tinco Huamán. Los resultados revelan que la Gestión Directiva ejerce un rol catalizador en el desarrollo de las competencias digitales de los docentes. Finalmente, se concluye que existe una relación significativa entre la gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes en el Colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna. En particular, se observa una correlación positiva moderada en dimensiones como la competencia instrumental y la competencia de búsqueda de información. Este hallazgo sugiere que una gestión directiva eficiente promueve el desarrollo de competencias digitales, lo cual resulta clave para la integración de tecnologías en los procesos educativos y la formación de ciudadanos digitales.

*Palabras claves:* gestión directiva, dimensiones, competencias digitales, correlación, catalizador, integración digital, ciudadanía digital.

## ABSTRACT

The research entitled “*School Management and the Level of Teachers’ Digital Competencies within the Framework of Digital Citizenship at Cristo Rey Jesuit School, Tacna, 2024*” aimed to determine the relationship between school management and the level of teachers’ digital competencies within the framework of digital citizenship. The study followed a quantitative approach, with a basic, correlational level and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 56 teachers from the three educational levels of Cristo Rey Jesuit School. Data were collected through a personal survey using two adapted questionnaires: one on school management by Santa Cruz Espinoza and another on teachers’ digital competencies by Julio César Tinco Huamán.

The results reveal that school management plays a catalytic role in the development of teachers’ digital competencies. A significant relationship between both variables was found, with a moderate positive correlation in dimensions such as instrumental competence and information-search competence.

It is concluded that efficient school management promotes the development of digital competencies, which is essential for the integration of technology into educational processes and the formation of digital citizens.

**Keywords:** school management, dimensions, digital competencies, correlation, catalyst, digital integration, digital citizenship.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la transformación digital se ha convertido en un imperativo global que afecta todos los aspectos de la vida, incluida la educación. En este contexto, el Marco Común de Competencia Digital Docente (MCCDD) se presenta como una herramienta esencial para evaluar y desarrollar las competencias digitales de los profesores. Estos profesionales desempeñan un papel crucial en la adaptación de las estrategias pedagógicas a las demandas de un entorno educativo cada vez más influenciado por la tecnología. La capacidad de los profesores para integrar herramientas digitales en su práctica educativa no solo es fundamental para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, sino que también es vital para fomentar su autonomía y preparación para un futuro laboral en constante evolución.

En el ámbito europeo, el desarrollo de competencias digitales ha sido priorizado en la agenda política, con iniciativas como la Agenda Europea de Capacidades y el Plan de Acción de Educación Digital. Estos esfuerzos no solo buscan mejorar las habilidades digitales de educadores y estudiantes, sino también establecer un sistema educativo que responda a las demandas del siglo XXI. En este contexto, se reconoce que la formación continua y el desarrollo profesional son esenciales para dotar a los docentes de las competencias necesarias que les permitan enfrentar los desafíos contemporáneos y contribuir a la formación de ciudadanos digitales responsables.

No obstante, persiste una brecha significativa entre las expectativas en torno a la ciudadanía digital y la realidad de las prácticas educativas en la Educación Básica Regular (EBR). Esta discrepancia se manifiesta en diversas áreas, tales como la falta de una visión compartida sobre ciudadanía digital en las instituciones educativas, la insuficiente formación en competencias digitales para profesores y directivos, y la escasa integración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los currículos. Así, se evidencia que el rol de la gestión directiva es fundamental para impulsar el desarrollo de estas competencias y

garantizar que tanto educadores como estudiantes estén preparados para participar activamente en una sociedad cada vez más digitalizada.

Con base en lo expuesto, se formuló la idea de llevar a cabo la investigación titulada “La gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024” El objetivo principal es determinar la relación entre las variables de estudio. El informe final de la tesis representa una contribución al conocimiento sobre la gestión directiva, y servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con este tema de interés.

Capítulo I el problema, conformado por el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II el marco teórico, organizado por los antecedentes internacionales, nacionales y locales; las bases teóricas de las variables gestión directiva y las competencias digitales docente, complementado con la definición de conceptos.

Capítulo III el marco metodológico, compuesto por la hipótesis general e hipótesis específicas, la operacionalización de las variables, el tipo, nivel y diseño de investigación; el ámbito y tiempo social de la investigación, la población y muestra, finalizando con el procedimiento, técnicas e instrumentos.

Capítulo IV los resultados, conformado por la descripción del trabajo de campo, el diseño de la presentación de los resultados, los resultados de las variables de estudio, la prueba estadística, la comprobación de hipótesis, la discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

Tacna, 15 de noviembre de 2024

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Marco Común de Competencia Digital Docente (MCCDD), la evaluación de las habilidades digitales de los profesores constituye un aspecto fundamental, ya que permite identificar los conocimientos y destrezas necesarios para lograr la competencia en el ámbito digital. Este marco resulta esencial para adaptar las estrategias de enseñanza a las tecnologías emergentes y fomentar la autonomía en el aprendizaje de los alumnos. En este sentido la educación formal enfrenta el desafío de adaptarse a las demandas de una generación inmersa en la era digital, caracterizada por la presencia de los denominados nativos digitales. En este contexto, los docentes asumen una función esencial al fomentar el desarrollo de competencias digitales en los estudiantes, así como al impulsar prácticas pedagógicas innovadoras que respondan a las necesidades de este entorno tecnológico en constante transformación. (Viñoles-Cosentino et al, 2022)

En el ámbito internacional, la promoción de competencias digitales esenciales para el ámbito laboral y la vida cotidiana se ha consolidado como una prioridad estratégica dentro de las políticas europeas. Con este propósito, la Unión Europea implementó la Agenda Europea de Capacidades el 1 de julio de 2020, una iniciativa orientada a fortalecer las habilidades digitales en toda la población. Este esfuerzo pone un énfasis particular en los objetivos establecidos por el Plan de Acción de Educación Digital, buscando facilitar la transición hacia una transformación digital inclusiva y sostenible. Este plan, cuyo objetivo es multifacético, se centra en dos ejes principales: i) la mejora de las habilidades y competencias digitales para la transformación digital, y ii) la promoción del desarrollo de un sistema educativo digital de alto

rendimiento, capaz de responder a las necesidades de la sociedad en la era digital.

Con el propósito de promover las competencias digitales entre los educadores, se busca abordar los desafíos impostergables de la sociedad contemporánea, que requiere individuos adecuadamente preparados para navegar en un entorno digital. La implementación de iniciativas como el Programa de Habilidades Digitales para Todos (HDT) ha demostrado un impacto significativo en el enriquecimiento del proceso educativo y el fortalecimiento de las habilidades digitales tanto en docentes como en estudiantes.

Es evidente que la presencia de docentes con competencias digitales es esencial, dado que los alumnos del siglo XXI son nativos digitales, lo que exige una adaptación de las estrategias educativas a las nuevas tecnologías. Este enfoque no solo contribuye a optimizar la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también capacita a los estudiantes para desenvolverse de manera activa y significativa en una sociedad que avanza progresivamente hacia la digitalización. (González-Santiago et al, 2022)

En el contexto nacional, la competencia de la ciudadanía digital se ha vuelto indispensable para el crecimiento personal y profesional de los seres humanos, ya que permite a los individuos navegar y participar de manera efectiva en la sociedad digital. En el ámbito de la Educación Básica Regular (EBR), la formación de ciudadanos digitales responsables y críticos es fundamental para el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el éxito en la era digital.

En este escenario, la gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes constituyen factores clave para promover la integración de la ciudadanía digital en los planes de estudio y prácticas

educativas. De hecho, la capacitación y el desarrollo de habilidades digitales en los profesores son esenciales para que puedan diseñar e implementar estrategias educativas innovadoras que se adapten a las necesidades de la sociedad digital. (Vera et al, 2023)

A pesar de la importancia creciente de la ciudadanía digital en el siglo XXI, existe una brecha significativa entre las demandas de la ciudadanía digital y la realidad de las prácticas educativas en la Educación Básica Regular (EBR). Esta brecha se manifiesta en varios aspectos clave, incluyendo: (i) La falta de una visión clara y compartida sobre la ciudadanía digital en las instituciones educativas, lo que dificulta la implementación de políticas y programas efectivos. (ii) La insuficiente formación y desarrollo profesional de los directivos y docentes en materia de competencias digitales, lo que limita su capacidad para diseñar e implementar estrategias educativas innovadoras. (iii) La escasa integración de las TIC en los currículos y prácticas pedagógicas, lo que reduce la oportunidad de los estudiantes para desarrollar habilidades y competencias digitales. (iv) Las dificultades para evaluar el impacto de la ciudadanía digital en el aprendizaje de los estudiantes, lo que dificulta la toma de decisiones informadas sobre la implementación de políticas y programas. (v) La falta de alfabetización sobre las nuevas tecnologías, lo que representa un freno al avance en temas de innovación en educación y limita la capacidad de los estudiantes para participar de manera efectiva en la sociedad digital. (García-Ruíz et al, 2023)

En este mismo contexto, el 28 de julio de 2023, el Estado Peruano oficializó la Política Nacional de Transformación Digital al 2030 (PNTD), un instrumento de política pública diseñado para orientar y estructurar el proceso de transformación digital en el país. Este documento establece una serie de lineamientos, objetivos, estándares, acciones, servicios, indicadores, actividades y metas, asignando además responsabilidades específicas, con el propósito de impulsar un desarrollo digital integral y sostenible; Esto implica

el uso responsable y seguro de internet por parte de los ciudadanos para llevar a cabo actividades profesionales, académicas y personales, interactuar con las entidades gubernamentales y participar activamente en la sociedad mediante herramientas digitales. (Decreto Supremo N° 085-2023-PCM, 2023)

En el contexto regional, de acuerdo con Ibañez, (2023) señala que existe una brecha notable entre las exigencias de la ciudadanía digital en el siglo XXI y la realidad de las prácticas educativas en la Educación Básica Regular (EBR). Esta brecha se evidencia en varios aspectos críticos: (i) La ausencia de una visión clara y compartida sobre la ciudadanía digital dentro de las instituciones educativas, lo que obstaculiza la coherencia y la efectividad en la implementación de programas educativos digitales. (ii) La insuficiente formación y desarrollo profesional de los directivos y docentes en materia de competencias digitales, lo que limita su capacidad para integrar y utilizar efectivamente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en sus prácticas pedagógicas. (iii) La escasa integración de las TIC en los currículos y prácticas pedagógicas, lo que impide que los estudiantes desarrollen las habilidades digitales necesarias para participar activamente en una sociedad digitalizada. (iv) Las dificultades para evaluar el impacto de la ciudadanía digital en el aprendizaje de los estudiantes, lo que complica la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias efectivas para el desarrollo de competencias digitales. (v) La falta de alfabetización sobre las nuevas tecnologías, lo que actúa como un obstáculo significativo para el avance en temas de innovación educativa y la preparación de los estudiantes para un entorno digital cada vez más complejo.

Estos desafíos subrayan la necesidad de una revisión comprehensiva de los currículos educativos y la formación del profesorado para abordar las brechas digitales y promover una educación que sea inclusiva, innovadora y adecuada para las demandas del siglo XXI. En el marco de lo mencionado la presente investigación busca determinar la relación de la gestión directiva y el

nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna 2024.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia instrumental en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?

¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia didáctica en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?

¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia comunicativa en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?

¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia de búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta de investigación se justifica por las siguientes razones:

#### **Conveniencia**

La gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes son componentes fundamentales de la ciudadanía digital, y su relación es estrechamente interconectada. En efecto, la capacidad de los directivos para liderar y apoyar la implementación de políticas y programas de ciudadanía digital, y la competencia digital de los docentes para diseñar e implementar estrategias educativas innovadoras, son cruciales para garantizar una educación de calidad en la era digital.

El fortalecimiento de esta relación es fundamental para preparar a las nuevas generaciones para los desafíos y oportunidades del siglo XXI, y para garantizar que los estudiantes desarrollen las habilidades y competencias necesarias para participar de manera efectiva en la sociedad digital (UNESCO, 2018). En este sentido, la gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes son clave para la implementación exitosa de la ciudadanía digital en la Educación Básica Regular (EBR).

#### **Relevancia Social**

La interrelación entre la gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes en el contexto de la ciudadanía digital en la Educación Básica Regular (EBR) reviste una significativa importancia social. Esta relación se configura como una inversión estratégica en el futuro de la sociedad, ya que facilita la formación de ciudadanos responsables, críticos, creativos y adecuadamente preparados para enfrentar los desafíos del mundo digital.

Los ciudadanos digitales responsables y empoderados están en condiciones de participar activamente en la vida pública, expresar sus ideas

con libertad y defender sus derechos en el entorno digital. Una sociedad caracterizada por la presencia de estos ciudadanos digitales es más propensa a ser democrática, justa y participativa, ya que los individuos pueden interactuar de manera informada y crítica en los espacios digitales, contribuyendo así a la cohesión y el desarrollo social.

### **Implicaciones Prácticas**

Una de las principales implicaciones es que la gestión directiva debe establecer políticas y normas claras para el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la institución educativa. Esto asegura la creación de un entorno digital seguro y favorable para el aprendizaje de los estudiantes, incluyendo la filtración de contenidos inapropiados, la protección de datos personales, la prevención del ciberacoso y la promoción del uso responsable de las TIC.

Además, la gestión directiva juega un rol crucial en el fomento de la colaboración entre la institución y la comunidad educativa para apoyar el desarrollo de la ciudadanía digital en los estudiantes. Esta colaboración puede involucrar la participación activa de padres de familia, organizaciones sociales y empresas en actividades de formación y sensibilización sobre el uso responsable de las TIC. Este enfoque integral ayuda a asegurar que los estudiantes reciban una educación holística que abarque no solo aspectos técnicos, sino también éticos y sociales.

La implementación de estas estrategias por parte de la gestión directiva no solo mejora la seguridad y el uso responsable de las TIC, sino que también fortalece la relación entre la escuela y la comunidad, promoviendo un entorno educativo más inclusivo y colaborativo. Esto, a su vez, contribuye significativamente al desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para

enfrentar los desafíos y oportunidades de una sociedad cada vez más digitalizada.

### **Valor Teórico**

El valor teórico de la interrelación entre la gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes en el contexto de la ciudadanía digital en la Educación Básica Regular (EBR) se sustenta en un robusto marco teórico que abarca diversas teorías del aprendizaje, la alfabetización, la innovación educativa, el desarrollo profesional docente y la ciudadanía.

La interacción entre la educación y la tecnología es fundamental para garantizar una educación de excelencia en la era digital y preparar a las futuras generaciones para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el siglo XXI. Las teorías del aprendizaje constructivista y la alfabetización digital, por ejemplo, subrayan la importancia de la participación activa de los estudiantes en entornos educativos que incorporan tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de manera efectiva, promoviendo así un aprendizaje más dinámico y significativo.

La innovación educativa y el desarrollo profesional docente también juegan un papel crucial en esta interrelación, ya que los docentes deben estar capacitados para diseñar e implementar metodologías de enseñanza que incorporen las TIC de manera integrada y transversal en el currículum, promoviendo así un aprendizaje colaborativo y significativo.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el grado de relación de la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

OE1. Establecer el grado de relación de la gestión directiva con la competencia instrumental en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024

OE2. Identificar el grado de relación de la gestión directiva con la competencia didáctica en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024

OE3. Señalar el grado de la relación de la gestión directiva con la competencia comunicativa en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.

OE4. Identificar el grado de la relación de la gestión directiva con la competencia de búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### **Antecedentes internacionales**

Se presenta el estudio de Sarango, (2021) denominada: Competencia digital docente como contribución a estimular procesos de innovación educativa; La investigación se realizó en la ciudad de Salamanca-España; El objetivo del estudio es explorar la relación entre la percepción de la competencia digital en la gestión de la información y la implementación de prácticas innovadoras basadas en evidencia por parte de los profesores universitarios. Se empleó un enfoque de investigación mixta de tipo secuencial-explicativo, con un predominio de la fase cuantitativa, que se desarrolló en dos etapas. La primera etapa se centró en la recolección de datos cuantitativos mediante un cuestionario. Posteriormente, se llevó a cabo la segunda etapa, con un enfoque cualitativo y orientación fenomenológica, utilizando herramientas como entrevistas y una rejilla de observación; La muestra del estudio estuvo compuesta por 271 docentes universitarios bimodales, es decir, aquellos que imparten clases tanto en modalidad presencial como a distancia, pertenecientes a la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) en Ecuador. Los resultados obtenidos confirman las hipótesis de investigación sobre la escala de competencia digital en la gestión de la información y demuestran que el uso de recursos educativos abiertos es una herramienta válida y coherente para evaluar dichas competencias digitales; Como conclusión la investigación enriquece el conocimiento científico mediante la presentación de un instrumento de elevada calidad que asegura tanto la validez como la fiabilidad en la evaluación de las competencias digitales en el contexto informativo. La investigación aporta un modelo de innovación educativa que ha sido validado

y que ha facilitado la construcción del instrumento de competencias digitales docentes con prácticas innovadoras.

Se presenta el estudio de Poblete, (2020) denominada: Generación y fortalecimiento de competencias de gestión directiva: programa de acompañamiento para directores de una red educativa católica de colegios en Chile; La investigación se realizó en la ciudad de Santiago de Chile; El objetivo principal del estudio es analizar las competencias iniciales de los directores noveles y proporcionarles el apoyo necesario para mejorar estas habilidades y adquirir otras identificadas por la investigación como esenciales para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y fortalecer las capacidades organizativas. Esta investigación se desarrolla bajo el marco metodológico de la investigación-acción, para su implementación, se diseñó una encuesta dirigida a los equipos directivos y a un tercio del personal docente. Además, se llevaron a cabo entrevistas con 19 directores con el objetivo de evaluar sus competencias iniciales. Esta evaluación inicial permitirá, en una etapa posterior, el diseño de un modelo de acompañamiento y la realización de un piloto con seis directores durante los años segundo, tercero y cuarto de su gestión; Los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron elegidos en consonancia con la literatura existente y cuentan con la validación requerida para garantizar su aplicación adecuada, tal como se explica detalladamente en la sección de metodología. Los resultados obtenidos permitieron realizar un diagnóstico exhaustivo de las competencias de los directores de los 19 colegios que forman parte de la Red Educativa. Este modelo se organiza en fases bien definidas, experiencias clave, prácticas específicas y métodos de evaluación adaptados a cada etapa del desarrollo de los directores. Como conclusión pone énfasis especial se pone en los años segundo, tercero y cuarto, donde se implementan estrategias particularmente diseñadas para fortalecer su capacidad de liderazgo y gestión educativa. La investigación facilita estudiar las dimensiones de la competencia digital docente desde un enfoque integral, abarcando la competencias instrumental,

didáctica, comunicativa y la búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital.

Se presenta el estudio de Corredor, (2018) denominada: Estrategias de Gestión Directiva "identidad, gestión y permanencia" para favorecer el capital humano profesoral de la Escuela colombiana de rehabilitación como profesional académico; El estudio se realizó en la ciudad de Bogotá-Colombia; El objetivo de la investigación fue proporcionar evidencia sobre los resultados positivos que puede generar la implementación de una estrategia de gestión directiva en la transformación de fenómenos que afectan al personal docente de las Instituciones de Educación Superior; El estudio se centra en una metodología cualitativa, con aportes de la Investigación Acción, que plantea al docente la necesidad de reflexionar, comprender e intervenir para fortalecer su identidad como profesor, su manejo en el aula y su permanencia como un aspecto crucial del perfil del profesional académico de la ECR. Los instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio permitieron caracterizar al personal docente de la ECR y esclarecer los lineamientos institucionales orientados a fortalecer la profesión académica de los profesores. A partir de los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que, en el contexto de la ECR como institución de educación superior, es esencial implementar una estrategia que promueva y apoye el perfil y la carrera del profesional académico dentro de la institución. La investigación aporta la importancia de integrar y promover activamente al cuerpo docente en la filosofía e identidad institucional, lo que a su vez redefine su perfil como profesionales académicos.

Seguidamente, se presenta el estudio de Gonzalez et al, (2016) denominada: Competencias digitales en docentes: Búsqueda y validación de información en la red: La investigación se realizó en la ciudad de Bogotá-Colombia; El propósito de la investigación es desarrollar una estrategia educativa destinada a mejorar las habilidades digitales y su integración en las

actividades académicas de los profesores de Ciencias Naturales en la Ciudadela Educativa de Bosa, ubicada en Bogotá. El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, y se enmarcó en el paradigma interpretativo. La muestra estuvo constituida por 13 docentes del área de Ciencias Naturales, distribuidos en 2 de educación infantil, 3 de educación primaria y 8 de educación básica y media. La recopilación de datos se llevó a cabo a través de una combinación de métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos incluyeron grupos focales y talleres, mientras que los métodos cuantitativos consistieron en encuestas aplicadas al inicio y al final del estudio; La conclusión principal fue que se observó un incremento significativo en la interacción intencional de los docentes con Internet, especialmente en la búsqueda y validación de información. Además, se evidenció un aumento en la motivación durante el proceso de aprendizaje, así como una promoción del aprendizaje autónomo y el trabajo en equipo. El aporte de la investigación es relevante en la interacción entre pares teniendo un impacto positivo en la convivencia del grupo de docentes, lo que se refleja en la mejora del entorno de aprendizaje para los estudiantes y en las acciones reflexivas respecto a su dinámica y didáctica académica.

Finalmente se presenta la investigación realizada por Lenin, (2016) denominada: Gestión Directiva y su relación con la calidad de servicios educativos que se ofrecen en el nivel básico superior de la Unidad Educativa "Provincia de los Ríos", Parroquia Barbones, cantón El Guabo provincia de El Oro-Ecuador; El objetivo de la investigación es determinar la relación entre la gestión directiva y el desarrollo integral de los estudiantes de educación secundaria, así como la estructura organizativa de la institución educativa. También busca comprender cómo la gestión directiva se vincula con la satisfacción de las necesidades de los estudiantes y sus padres; La población investigada incluye 32 profesores que enseñan a 860 estudiantes, provenientes principalmente de hogares disfuncionales y de clase media baja, cuyos padres

tienen un nivel educativo limitado y se dedican a trabajos agrícolas. Los resultados indican que la relación entre la gestión directiva y la calidad de los servicios educativos en la institución investigada es deficiente, confirmando así la hipótesis planteada en el estudio.

### **Antecedentes nacionales**

Se presenta el estudio de Huapaya et al, (2023) denominada: Competencias digitales y gestión directiva en la profesionalidad docente; La investigación se realizó en la ciudad de Lima; El propósito de la investigación consistió en evaluar la incidencia de las Competencias Digitales (CD) y la Gestión Directiva (GD) sobre el Desempeño Docente (DD); De un enfoque metodológico cuantitativo con un diseño de naturaleza causal correlacional y de corte transversal, la muestra estuvo conformado por 101 profesionales de la educación. La técnica de encuesta fue utilizada como instrumento para la recopilación de información, cuyos datos, al ser sometidos a análisis estadístico, evidenciaron un índice de significancia de 0,008, valor inferior al umbral crítico de 0,05, junto con un coeficiente de Nagelkerke equivalente al 17,8%. Estos hallazgos permitieron establecer que tanto las CD como la GD ejercen una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre el DD, efecto que se extiende a todas sus dimensiones constitutivas: la preparación para el proceso de aprendizaje, la enseñanza orientada al aprendizaje, el involucramiento en la gestión escolar vinculada con la comunidad, y el fortalecimiento de la profesionalidad e identidad del educador.

Se presenta el estudio de Cahuana, (2024) denominada: Liderazgo transformacional y Gestión Directiva en Instituciones Educativas Públicas del distrito de Villa María del Triunfo; La investigación se realizó en la ciudad de Lima; El propósito de la investigación es determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Directiva en escuelas públicas del

distrito de Villa María del Triunfo - UGEL 01, desde la perspectiva de los maestros. La investigación involucró a un total de 110 docentes de Educación Básica Regular, de los cuales participaron 86 en la muestra. Se emplearon métodos cuantitativos con un enfoque descriptivo y correlacional, bajo un diseño no experimental, lo que permitió analizar y describir las características de la población estudiada, así como explorar las posibles relaciones entre las variables investigadas. Se emplearon dos cuestionarios, cada uno con 20 preguntas, desarrollados por Camayo (2018), para recopilar la información requerida. Ambos cuestionarios han demostrado ser válidos y confiables. La evaluación se llevó a cabo mediante dos cuestionarios, el primero se enfocó en el Liderazgo Transformacional, alcanzando un coeficiente alfa de Cronbach de 0.988, lo que indica una alta confiabilidad interna, el segundo cuestionario se centró en la Gestión Directiva, con una confiabilidad de 0.967. Los resultados revelaron una correlación fuerte, positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r=0.993$ ,  $p < 0.05$ ). La investigación aporta la importancia del Liderazgo Transformacional, que permite que los docentes perciben una mejora sustancial en la gestión educativa.

Se presenta la investigación de Muñoz, (2023) denominada: Competencia Digital y Gestión Administrativa en directivos de Instituciones Educativas de Redes 9, 10 UGEL 05, Lima 2021; La investigación se realizó en la ciudad de Lima; El objetivo principal fue establecer un nivel de convergencia entre la competencia digital y la gestión administrativa mediante un enfoque cuantitativo. El diseño del estudio fue no experimental y transversal, con un nivel correlacional debido a la profundidad y tipo aplicado. La información fue recopilada a través de cuestionarios que emplearon escalas tipo Likert, y los datos fueron analizados utilizando el software SPSS V23. Se generaron resultados estadísticos tanto descriptivos como inferenciales, con valores de p-valor de 0.000, 0.005 y 0.95, que indican los niveles de significancia y confianza. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis complementario mediante la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, que

resultó en un valor de 0.581; Se concluye que existe una relación moderada entre la competencia digital y el desarrollo de la gestión administrativa en el personal directivo abordado en la investigación. La investigación aporta que, a mayor nivel de competencia digital, mayor será el nivel de desarrollo en la gestión administrativa.

Se presenta el estudio de Valencia, (2022) denominada: Competencias digitales para la mejora de la Gestión Directiva de los líderes pedagógicos de Educación Primaria UGEL 16 Barranca, 2021; La investigación se realizó en de Lima, en la costa norte del Perú; El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de las competencias digitales en la mejora de la gestión del liderazgo pedagógico en líderes de educación primaria de la UGEL 16 de la provincia de Barranca en 2021, mediante un análisis cuantitativo utilizando un modelo de regresión multinomial. La metodología empleada se enmarca en un enfoque cuantitativo. Este estudio es de carácter aplicado y explicativo, con un diseño no experimental, transversal, correlacional y causal. La muestra estuvo compuesta por 64 directivos, quienes participaron en dos cuestionarios diseñados para evaluar el grado de influencia entre las dos variables en estudio. La aplicación de estos cuestionarios se realizó de manera virtual mediante Google Forms, lo que facilitó la recopilación de datos de forma eficiente. Los resultados del estudio confirmaron la hipótesis planteada, utilizando la regresión logística multinomial como método estadístico para analizar las relaciones entre las variables. Esta técnica permitió obtener conclusiones precisas sobre la naturaleza de la influencia entre ellas. Asimismo, los resultados del estudio revelaron una asociación significativa entre el uso eficaz de las competencias digitales y un nivel adecuado de gestión del liderazgo, como se evidencia en el valor de Nagelkerke de 0.220. La investigación aporta que las competencias digitales ejercen una influencia positiva en la mejora de la gestión del liderazgo pedagógico, contribuyendo así a un liderazgo más efectivo en entornos educativos.

Se presenta el estudio de Ruiz, (2021) denominada: Competencias digitales de los docentes de Educación Primaria en Instituciones Educativas Públicas de Lima Metropolitana; La investigación se realizó en la ciudad de Lima; El objetivo de la investigación es analizar los niveles de competencia digital entre profesores de educación primaria que trabajan en instituciones públicas de Lima Metropolitana y que enseñan en un contexto educativo remoto utilizando la estrategia "Aprendo en casa". El estudio proporciona una descripción detallada de los niveles alcanzados en varias áreas clave, entre las que se incluyen la alfabetización informática y digital, la comunicación y colaboración, la creación de contenidos, la seguridad y la resolución de problemas. Desde un enfoque metodológico cuantitativo y descriptivo, se utilizó el método de estudio de casos para analizar y caracterizar estas áreas de manera exhaustiva. Para recolectar información se aplicó el Cuestionario de Competencias Digitales Docentes a una muestra de 102 docentes. Los hallazgos de la investigación revelaron que, en la mayoría de las dimensiones evaluadas, los docentes alcanzaron niveles de competencia que oscilan entre intermedio y experto (B2). Sin embargo, se identificó una excepción en la dimensión relacionada con la creación de contenidos, donde el promedio de desempeño se situó en un nivel intermedio-integrador (B1).

Se presenta el estudio de Santa Cruz, (2021) denominada: La Gestión Directiva y las Relaciones Interpersonales en docentes de la Institución Educativa 32088 Carlos Castillo Ríos Quechualoma-Huánuco, 2019; La investigación se realizó en la ciudad de Huánuco; El principal objetivo es demostrar la existencia de una relación significativa entre la gestión directiva y las relaciones interpersonales entre los docentes de la institución educativa 32080 Carlos Castillo Ríos, Quechualoma-Huánuco, en 2019. Se llevó a cabo el estudio con un enfoque cuantitativo de nivel relacional, utilizando un diseño no experimental y un método transversal-correlacional. La muestra estuvo integrada por 14 docentes de educación primaria y secundaria, así como un director de la institución educativa. En la recolección de datos, se empleó la

técnica de encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento principal. Este enfoque permitió analizar las relaciones entre las variables de interés en un momento específico, proporcionando una visión detallada de la situación estudiada. Con el fin de evaluar la evaluación entre las variables, se aplican pruebas estadísticas no paramétricas, específicamente el coeficiente de evaluación  $r$  de Pearson. Los resultados obtenidos en este estudio permitieron establecer que existe una relación directa y positiva entre la gestión directiva y las interacciones interpersonales entre los docentes de la institución educativa 32080 Carlos Castillo Ríos, ubicada en Quechualoma-Huánuco, durante el año 2019. Esta conclusión se respalda por un coeficiente de cotización de  $r=0.877$  y un valor de  $p=0.00 < 0.05$ . En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; La conclusión más relevante es que la correlación entre la gestión directiva y las relaciones interpersonales es considerable y perfectamente positiva, dado que el valor de significancia (bilateral) es de 0.00, situándose por debajo del 0.01 requerido.

### **Antecedentes locales**

Se presenta la investigación de Chura, (2023) denominada: Competencias digitales y habilidades científico-investigativas de los docentes de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2021; La investigación se realizó en la ciudad de Tacna; El objetivo principal fue determinar la relación entre las competencias digitales y las habilidades científico-investigativas de los docentes de educación básica regular (EBR) del distrito de Tacna en el año 2021. Este estudio de tipo básica, se desarrolló bajo un diseño no experimental, correlacional y transversal. La muestra se conformó con 289 docentes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, quienes previamente otorgaron su consentimiento informado. Para la recolección de datos, se implementaron dos cuestionarios específicos: uno enfocado en competencias digitales y otro en habilidades científico-investigativas. Esta estrategia permitió evaluar las relaciones entre estas variables en un momento

determinado, proporcionando una visión detallada de la situación estudiada. Ambos cuestionarios demostraron tener una adecuada validez de contenido y constructo, así como confiabilidad. El "Cuestionario de competencias digitales" mostró una validez de contenido de 0.981 y una confiabilidad de  $\alpha = 0.970$ ;  $\Omega = 0.971$ . Por su parte, el "Cuestionario de Habilidades Científico-Investigativas" presentó una validez de contenido, constructo y confiabilidad con valores de  $X^2 / df$ : 2.902, GFI: 0.808, CFI: 0.943, TLI: 0.934, RMSEA: 0.085, SRMR: 0.059 y  $\alpha = 0.982$ ;  $\Omega = 0.982$ , respectivamente; Los resultados de la investigación revelaron que solo el 21.80 % de los docentes logró alcanzar el nivel requerido en competencias digitales, mientras que únicamente el 8.65 % cumplió con este requisito en habilidades científico-investigativas. Además, se encontró una relación directa y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) entre las competencias digitales y las habilidades científico-investigativas, así como con varias dimensiones específicas de las competencias digitales. Estas dimensiones incluyen la gestión de información ( $r_s = 0.665$ ), la comunicación y colaboración ( $r_s = 0.751$ ), la creación de contenidos ( $r_s = 0.795$ ), y la seguridad y resolución de problemas digitales ( $r_s = 0.751$ ). La correlación general entre las competencias digitales y las habilidades científico-investigativas fue notablemente alta ( $r_s = 0.815$ ). La conclusión más relevante en la investigación es que las competencias digitales y las habilidades científico-investigativas del docente están directa y significativamente relacionadas.

Se presenta el estudio de Luis, (2023) denominada: Las Competencias Digitales y su relación con el Desempeño Docente en el Centro de Idiomas de la UNJBG, Tacna – 2022; La investigación se realizó en la ciudad de Tacna; El objetivo fue determinar la relación entre las competencias digitales y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la UNJBG en Tacna, en el año 2022. La investigación se clasifica como básica, con un enfoque correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo integrada por 40 docentes del Centro de Idiomas de la UNJBG. Para la

recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta, implementada a través de un cuestionario que previamente había sido validado por juicio de expertos. Este enfoque permitió analizar las relaciones entre las variables de interés en un momento específico, proporcionando una visión detallada de la situación estudiada. Esta metodología permitió recabar información sobre las competencias digitales y su relación con el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la UNJBG en 2022. Los resultados indican que, con un p-valor de 0.001, menor que el nivel de significancia de 0.05, existe una relación entre las competencias digitales y el desempeño docente. Además, se encontró un coeficiente de precisión de 0.492, lo que sugiere una relación directa y moderada entre estas variables.

Se presenta la investigación de Torres, (2023) denominada: Competencias digitales en docentes de inglés de la Educación Básica Regular en la UGEL Tacna, 2022; La investigación se realizó en la ciudad de Tacna; La finalidad fue establecer el grado de competencias digitales que poseen los docentes de inglés en la Educación Básica Regular de la UGEL Tacna durante el año 2022. Para tal efecto, se desarrolló una investigación de tipo básica con un enfoque descriptivo. La muestra estuvo constituida por 50 docentes de inglés, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, a quienes se aplicó un cuestionario diseñado para evaluar el nivel de sus competencias digitales. Los resultados obtenidos respondieron a las expectativas planteadas; la prueba estadística no paramétrica chi cuadrado de bondad de ajuste arrojó un valor de 0,000, inferior al nivel de significancia de 0,05, lo que condujo al rechazo de la hipótesis nula. Así, con un nivel de confianza del 95 %, se concluye que el nivel de competencias digitales entre los docentes de inglés es alto. En particular, la mayoría de los participantes demostraron niveles que oscilaron entre alto y moderado, con la excepción de una sola dimensión que se situó en nivel moderado. La investigación aporta en establecer un referente actualizado sobre el estado de las competencias digitales en docentes,

considerando que es uno de los primeros estudios focalizados que se deben realizar.

Finalmente, se presenta el estudio de Portocarrero, (2022) denominada: La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021; La investigación se realizó en la ciudad de Tacna; El objetivo central de la investigación es establecer la relación entre la gestión directiva y el nivel de desempeño docente en instituciones educativas. El estudio se realizó en 19 instituciones educativas, con una muestra no probabilística compuesta por 61 docentes. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de tipo básico, bajo un diseño descriptivo-correlacional. Para la recolección de datos, se implementaron dos encuestas, cada una estructurada en tres dimensiones y 18 indicadores. Estos instrumentos fueron previamente validados antes de su aplicación, lo que garantizó su adecuación y precisión en la medición de las variables de interés. Los datos obtenidos fueron organizados en tablas y representados en figuras, y se llevó a cabo la verificación de hipótesis; Los resultados indican que las dimensiones de liderazgo pedagógico, gestión institucional y calidad educativa, así como la dimensión de desempeño docente, son de nivel superior. La conclusión más relevante es que no existe una relación significativa entre ellas. Específicamente, se destaca que el liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con la gestión institucional de los aprendizajes de los estudiantes, con un coeficiente de correlación de  $r = 0.8755$ . Estos hallazgos sugieren que, aunque las dimensiones mencionadas muestran un alto nivel, no hay una evaluación significativa entre ellas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 La Gestión Directiva**

De acuerdo con Moreira y De la Peña, (2022) la gestión directiva se centra en la coordinación de recursos con el objetivo de optimizar el proceso educativo en las instituciones académicas, orientando las acciones de los docentes hacia el logro de metas educativas específicas. Esta función es fundamental para facilitar la toma de decisiones efectivas que beneficien a estudiantes, educadores y personal administrativo, así como para formular políticas que fomenten una educación de alta calidad, alineada con las necesidades de la comunidad educativa.

Por otro lado, Quispe-Pareja, (2020) La gestión directiva se define como el conjunto de procesos y prácticas que los líderes educativos llevan a cabo para coordinar de manera efectiva los recursos humanos, financieros y materiales, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. Este enfoque de gestión abarca diversas funciones, incluyendo la planificación, organización, dirección y control de las actividades educativas. A través de estas acciones, se busca asegurar que todas las actividades estén alineadas con la misión y visión de la institución, promoviendo así un entorno educativo cohesivo y orientado hacia el logro de metas comunes. Además, la gestión directiva busca fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje, promoviendo la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

## **2.2.2 Principales Teorías de la gestión directiva**

### **2.2.2.1. Modelo de la Teoría de Sistemas**

La teoría de sistemas, cuando se aplica a la gestión directiva, se entiende como un enfoque que conceptualiza las instituciones educativas como sistemas complejos y dinámicos. En este contexto, se reconoce que diversos elementos dentro de la institución, como docentes, estudiantes, programas académicos y recursos, interactúan de manera sinérgica para lograr objetivos educativos específicos. Esta perspectiva resalta la interconexión y la interdependencia entre los distintos componentes del sistema organizacional educativo, enfatizando la importancia de su colaboración para el éxito institucional. (Labraña, 2022)

La gestión directiva, vista desde una perspectiva sistémica, implica entender las relaciones e interdependencias que existen entre los diferentes componentes de una institución educativa. Esto implica reconocer que cada parte del sistema, como docentes, estudiantes, personal administrativo, infraestructura y recursos, tiene un impacto en los demás y viceversa. Para alcanzar resultados óptimos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es fundamental que exista una coordinación y colaboración efectiva entre todos estos elementos.

**a) Como se aplica la Teoría de Sistemas en la gestión directiva**

De acuerdo con Cárdenas-Quispe y Mamani-Tiznado, (2021) para aplicar esta teoría en la gestión directiva, se pueden seguir varios pasos:

- Identificar el Sistema: Reconocer y comprender los diferentes componentes que conforman el sistema educativo, como docentes, estudiantes, programas académicos y recursos.
- Mapear el Sistema: Visualizar y analizar las interacciones y relaciones entre los elementos del sistema educativo para comprender cómo influyen unos sobre otros.
- Analizar, Diseñar e Instrumentar: Utilizar el enfoque sistémico para analizar la estructura y funcionamiento de la institución educativa, diseñar estrategias de mejora y poner en práctica medidas que optimicen el sistema.
- Adoptar Principios Sistémicos: Comprometerse a adoptar los principios que fundamentan la pedagogía con un enfoque sistémico, reconociendo la importancia de la interconexión y coordinación de todos los elementos del sistema educativo

**b) Beneficios de la Teoría de Sistemas en la gestión directiva**

Según con Valls y Lemoine, (2018) señalan algunos de los beneficios:

- **Visión Integral:** Permite una comprensión holística de las instituciones educativas al considerarlas como sistemas interconectados, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de soluciones más efectivas.
- **Mejora de la Eficacia:** Al analizar y optimizar las interacciones entre los diferentes componentes del sistema educativo, se puede mejorar la eficacia de las prácticas pedagógicas y el rendimiento académico de los estudiantes.
- **Enfoque Interdisciplinario:** Favorece la integración de diferentes disciplinas y enfoques en la gestión educativa, lo que promueve la colaboración entre docentes, estudiantes y otros actores educativos para lograr objetivos comunes.
- **Adaptabilidad:** Facilita la adaptación a cambios y desafíos en el entorno educativo al permitir una comprensión más profunda de las dinámicas y relaciones dentro de la institución, lo que ayuda a tomar decisiones más informadas y flexibles.
- **Promoción del Aprendizaje Continuo:** Fomenta un enfoque de aprendizaje continuo y mejora constante al identificar áreas de desarrollo y oportunidades de crecimiento en la gestión directiva, lo que contribuye a la evolución y la innovación en la educación.

### **2.2.2.2. Modelo de la Teoría Institucional**

Según Gómez y Topete, (2018) la teoría institucional, aplicada a la gestión directiva, se refiere a un enfoque que considera a las instituciones educativas como entidades con normas, valores y estructuras organizativas que influyen en su funcionamiento y desarrollo.

La teoría institucional en la gestión directiva se enfoca en analizar cómo las instituciones educativas se adaptan a un entorno en constante cambio y responden a las transformaciones sociales y educativas. Esta perspectiva investiga las estructuras, prácticas y culturas organizativas que definen la identidad de una institución, así como el impacto que estas características tienen en la toma de decisiones, la implementación de políticas educativas y, en última instancia, en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

#### **a) Puntos claves de la Teoría Institucional en la Gestión Directiva**

De acuerdo con López-Paredes, (2017) señalan algunos puntos clave de la teoría institucional en la gestión directiva:

- Adaptación: Las instituciones educativas deben adaptarse a las demandas cambiantes de su entorno, como las expectativas de la comunidad, las políticas gubernamentales y las tendencias sociales.
  
- Legitimidad: Las instituciones educativas deben mantener su legitimidad a los ojos de sus stakeholders,

como los estudiantes, los padres, los docentes y las autoridades educativas.

- Isomorfismo: Las instituciones educativas a menudo adoptan prácticas y estructuras similares a otras instituciones exitosas, un fenómeno conocido como isomorfismo.
- Cultura organizacional: La cultura única de una institución educativa, definida por sus valores, normas y creencias compartidas, juega un papel crucial en la toma de decisiones y la implementación de políticas

#### **b) Aplicación de la Teoría Institucional en la Gestión Directiva**

De acuerdo con Barquero, (2020) se puede aplicar la Teoría Institucional de manera efectiva a través de la planificación, organización, dirección y control de las instituciones educativas. Este enfoque implica promover la dirección de la institución hacia objetivos educativos concretos, fundamentándose en una planificación educativa que integre conocimientos, habilidades y experiencias relacionadas con el entorno y las prácticas pedagógicas.

Para aplicar la teoría institucional en la gestión directiva, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Identificar el sistema educativo: Reconocer y comprender los diferentes componentes que conforman el sistema educativo, como la estructura organizativa, los procesos de enseñanza y aprendizaje, y los recursos disponibles.

- Planificar y organizar: Establecer objetivos educativos claros y desarrollar planes de acción para alcanzarlos, involucrando a todos los actores educativos en el proceso de planificación y organización.
- Dirigir y controlar: Implementar estrategias de dirección y control para asegurar que los planes de acción se ejecuten de manera efectiva, y evaluar constantemente el progreso hacia los objetivos educativos.
- Evaluación y seguimiento: Evaluar y revisar periódicamente los procesos educativos para identificar fortalezas y debilidades, y ajustar la gestión directiva según sea necesario.
- Fomentar la innovación y el cambio: Promover la innovación y el cambio en la educación, a través de la implementación de nuevas tecnologías, metodologías y materiales educativos, y fomentar la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

**c) Beneficios de la Teoría Institucional en la Gestión Directiva**

La teoría institucional en la gestión directiva ofrece varios beneficios según Moreno et al, (2023):

- Mejora de la planificación y organización: Permite definir objetivos institucionales claros y desarrollar planes de acción para alcanzarlos, involucrando a todos los actores educativos en el proceso de planificación y organización.

- Fortalecimiento del liderazgo: Promueve el desarrollo de liderazgos más horizontales, con una mayor participación en la toma de decisiones y el desarrollo de nuevas competencias en la comunidad educativa.
- Desarrollo de la gestión directiva: Este proceso implica fomentar la dirección de la institución educativa hacia objetivos específicos en el ámbito educativo, fundamentándose en una planificación que contemple conocimientos, habilidades y experiencias vinculadas al contexto y las prácticas pedagógicas.
- Mejora de la eficacia y eficiencia: Este enfoque permite establecer los objetivos institucionales, las estrategias de acción y las prioridades en la gestión de recursos, lo que favorece una mayor eficacia y eficiencia en la administración educativa.
- Fomento de la innovación y el cambio: Promueve la innovación y el cambio en la educación, a través de la implementación de nuevas tecnologías, metodologías y materiales educativos, y fomenta la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

### **2.2.2.3. Teoría de la Gestión Científica**

El propósito fundamental de la teoría de la gestión científica en el ámbito de la gestión directiva es optimizar la eficacia y la producción en el sector educativo mediante la implementación de métodos sistemáticos y rigurosos. No

obstante, es crucial tener en cuenta que esta teoría ha recibido críticas por su énfasis en la eficiencia y el control, lo cual puede deshumanizar el proceso educativo y restringir tanto la creatividad como la autonomía de profesores y alumnos.

Esta teoría de la gestión científica de Frederick Taylor busca implementar principios científicos y métodos de eficiencia en la gestión directiva. Según Losada-Sierra, (2020) con el objetivo de optimizar los procesos educativos, esta teoría se centra en:

- Estandarización de métodos de enseñanza: Se establecen métodos uniformes para la transmisión del conocimiento, buscando maximizar la efectividad y minimizar la variabilidad en el proceso educativo.
- División del trabajo: Se especializa a los docentes en áreas específicas del conocimiento, asignando tareas específicas a cada uno, con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad.
- Medición del rendimiento: Se lleva a cabo una evaluación continua de los resultados del aprendizaje y el desempeño de los docentes, utilizando instrumentos y métricas cuantificables. Este proceso permite identificar áreas que requieren mejora y tomar decisiones informadas, basadas en datos precisos y objetivos, lo que contribuye a optimizar tanto el proceso educativo como la gestión docente.
- Aplicación de técnicas de control: Se implementan mecanismos de supervisión y seguimiento para garantizar

que los procesos educativos se lleven a cabo de manera eficiente y se cumplan los objetivos establecidos.

**a) Aplicabilidad de la Teoría de la Gestión Científica en la Gestión Directiva**

La teoría de la gestión científica se aplica en la gestión directiva de instituciones educativas mediante la implementación de métodos sistemáticos y analíticos que buscan optimizar la eficiencia y la productividad. Según Villasana et al, (2021) señalan:

- **Análisis de Productividad:** Se utilizan indicadores cuantitativos para medir la productividad educativa. Por ejemplo, estudios como el del índice de productividad de Metafrontera Malmquist-Luenberger han evaluado el rendimiento de diversas instituciones educativas, permitiendo identificar áreas de mejora y establecer benchmarks para la eficiencia.
- **Evaluación de Recursos:** La gestión científica implica un análisis exhaustivo del uso de recursos, como personal docente y materiales educativos. Investigaciones sobre la eficiencia en escuelas públicas han mostrado cómo se puede mejorar la cobertura educativa mediante un uso más efectivo de los recursos disponibles.
- **Implementación de Métodos Estandarizados:** Se promueve el uso de metodologías estandarizadas para evaluar el desempeño académico y administrativo, lo

que facilita comparaciones entre diferentes instituciones y permite identificar las mejores prácticas a seguir.

- Toma de Decisiones Basada en Datos: La gestión científica fomenta una toma de decisiones informada a partir del análisis de datos, lo que permite a los directivos formular políticas educativas más efectivas y adaptadas a las necesidades reales del alumnado y del contexto escolar.
- Mejora Continua: Se establece un ciclo de mejora continua donde se evalúan los resultados obtenidos, se identifican fallos o áreas críticas y se implementan soluciones basadas en evidencias, contribuyendo a una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la adaptación.
- Capacitación y Desarrollo Profesional: La gestión científica también aboga por la formación continua del personal educativo, asegurando que los docentes estén actualizados en las mejores prácticas pedagógicas y administrativas, lo cual impacta directamente en la calidad educativa.

#### **b) Beneficios de la Teoría de la Gestión Científica en la Gestión Directiva**

La teoría de la gestión científica en la gestión directiva de acuerdo con Adrianzén et al, (2022) ofrecen varios beneficios:

- Mejora de la eficiencia y eficacia: Permite optimizar los procesos educativos a través de la estandarización de métodos de enseñanza, la división del trabajo y la medición del rendimiento, lo que contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en la gestión educativa.
- Desarrollo de liderazgo: Promueve el desarrollo de liderazgos más horizontales, con una mayor participación en la toma de decisiones, y el desarrollo de nuevas competencias en la comunidad educativa.
- Mejora de la calidad de la enseñanza: Permite la implementación de métodos y procedimientos estandarizados en la planificación y ejecución de actividades educativas, lo que contribuye a una mejor calidad de la enseñanza.
- Incremento de la productividad: La aplicación de técnicas de control y seguimiento permite garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos y la calidad de la enseñanza, lo que contribuye a una mayor productividad en la educación.
- Mejora de la comunicación y el trabajo en equipo: La gestión científica en la educación fomenta la comunicación y el trabajo en equipo entre los docentes, lo que contribuye a una mayor colaboración y coordinación en la gestión educativa

#### **2.2.2.4. Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas va más allá de la simple transmisión de conocimientos, centrándose en el desarrollo integral de los estudiantes y en la creación de un entorno escolar inclusivo. En este contexto, se prioriza que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados, respetados y apoyados, lo que fomenta un ambiente propicio para el crecimiento personal y académico. Al fomentar relaciones positivas y promover la colaboración, esta perspectiva en la gestión contribuye al bienestar emocional y social de los estudiantes, lo cual se traduce en un mejor desempeño académico y una mayor satisfacción con su experiencia educativa.

De acuerdo con Pulido-Garzón et al, (2019) la teoría de las relaciones humanas en la gestión directiva pone de relieve el papel fundamental de las interacciones humanas, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo en el éxito del proceso educativo.

Esta visión enfatiza la creación de un ambiente escolar positivo y enriquecedor al:

- Fomentar relaciones interpersonales sólidas: Se promueve el diálogo abierto, el respeto mutuo y la comprensión entre docentes, estudiantes, padres y personal administrativo, creando un clima de confianza y apoyo.
  
- Desarrollar habilidades comunicativas: Se incentiva la comunicación clara, precisa y asertiva en todos los niveles de la comunidad educativa, para evitar malentendidos y

promover la resolución de conflictos de manera constructiva.

- Fomentar la empatía, la diversidad y la inclusión: Se reconoce y se valora la individualidad de cada persona, creando un espacio educativo inclusivo que celebre las diferencias y promueva el respeto por la diversidad.
- Fortalecer la colaboración: Se fomenta activamente el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad educativa, aprovechando las fortalezas y perspectivas únicas de cada individuo para alcanzar objetivos compartidos. Se busca mejorar sustancialmente la calidad de la enseñanza, al combinar y potenciar los aportes de todos los involucrados en el proceso educativo.

**a) Aplicabilidad de la Teoría de las Relaciones Humanas en la Gestión Directiva**

La teoría de las relaciones humanas en la gestión directiva se centra en un enfoque que subraya la importancia de las interacciones interpersonales, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo dentro del entorno educativo. Este enfoque reconoce que el éxito de las instituciones educativas depende en gran medida de la calidad de las relaciones entre sus miembros, lo que a su vez promueve un ambiente colaborativo y propicio para el aprendizaje.

Asimismo, se centra en promover relaciones interpersonales saludables entre docentes, estudiantes, padres y personal administrativo para crear un ambiente escolar positivo y propicio para el aprendizaje. Además,

busca desarrollar habilidades de comunicación, fomentar la empatía, la diversidad y la inclusión, y fortalecer la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa para mejorar la calidad de la enseñanza y el bienestar de los estudiantes.

**b) Principales beneficios de la Teoría de las Relaciones Humanas en la Gestión Directiva**

Los principales beneficios de aplicar la teoría de las relaciones humanas en la gestión directiva según Sandoval, (2016) son:

- Fomento de un ambiente escolar positivo: La teoría de las relaciones humanas fomenta el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y constructivas entre los miembros de la comunidad educativa. Esto, a su vez, contribuye significativamente a la creación de un ambiente escolar positivo y favorable para el aprendizaje, donde todos los individuos se sientan apoyados y valorados.
  
- Mejora de la comunicación: El desarrollo de habilidades de comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa facilita significativamente la interacción y la resolución de conflictos en el entorno escolar. Esto, a su vez, promueve un ambiente caracterizado por la colaboración y el mutuo entendimiento, donde todos los individuos pueden interactuar de manera constructiva y resolver desafíos de forma conjunta.

- Fortalecimiento de la colaboración con los padres: La teoría destaca la importancia de establecer canales de comunicación abiertos y efectivos con los padres para fortalecer la colaboración entre la escuela y la familia, lo que beneficia el desarrollo académico y personal de los estudiantes.
- Promoción de la empatía y la inclusión: Al fomentar la empatía, la diversidad y la inclusión en el entorno educativo, se crea un ambiente respetuoso y acogedor para todos los miembros de la comunidad escolar, lo que contribuye a un clima de aprendizaje positivo y enriquecedor.

### 2.2.3 Dimensiones de las variables

- a) **Dimensión pedagógica**, la atención se dirige a los componentes educativos y pedagógicos dentro de una institución. Esto incluye la planificación de los contenidos a enseñar, la determinación del momento adecuado para su enseñanza, las estrategias didácticas a emplear y los métodos de evaluación, así como la supervisión de los procesos educativos.

Esta dimensión implica la formulación de objetivos educativos, la organización de los contenidos, la selección de metodologías y recursos didácticos, la evaluación del progreso estudiantil y la definición de criterios para la promoción. Además, abarca aspectos como la inclusión educativa, el enfoque en la diversidad, la interacción entre la familia y la escuela, la retención estudiantil dentro de la institución, la prevención del abandono escolar y el desarrollo de competencias fundamentales y laborales en los alumnos. (Carballo & Britos, 2023)

**Indicadores:**

- **Clima escolar:** es la percepción compartida por la comunidad educativa sobre las relaciones, normas y ambiente psicosocial que influyen en la convivencia y el aprendizaje, configurando un entorno de respeto, seguridad e inclusión que favorece el desarrollo integral (Herrera y Rico, 2014)
  
  - **Trabajo en equipo:** es un proceso colaborativo en el que individuos con habilidades complementarias se organizan para alcanzar objetivos comunes, fomentando comunicación, compromiso y responsabilidad compartida, lo que potencia la eficacia y el aprendizaje colectivo (Ube-Ronquillo, 2024)
  
  - **Monitoreo y acompañamiento:** es un proceso sistemático que recopila información sobre la práctica pedagógica para orientar y fortalecer el desempeño docente mediante asesoría continua, diálogo y reflexión, promoviendo la mejora educativa y el logro de aprendizajes en un marco de respeto y colaboración (MINEDU, 2014)
  
  - **Objetivos institucionales:** son las metas estratégicas que orientan el desarrollo integral de una organización educativa, buscando mejorar procesos de aprendizaje, convivencia y gestión, con el fin de garantizar calidad, inclusión y compromiso comunitario en el cumplimiento de su misión (Salcedo, 2011)
- b) Dimensión Administrativa,** se enfoca en las tareas y compromisos afines con la ordenación, organización y coordinación de los recursos y procesos dentro de una institución educativa. Incluye la gestión de recursos financieros, materiales y humanos, la planificación de presupuestos, la supervisión de la

infraestructura escolar, la gestión de la información y la documentación, así como el cumplimiento de normativas y procedimientos administrativos. Además, implica garantizar que las condiciones operativas de la institución estén adecuadas para facilitar el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades pedagógicas, estratégicas y comunitarias. (Ramos, 2023)

**Indicadores:**

- Administración del personal: La administración del personal en el ámbito educativo comprende la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, incluyendo selección, capacitación, supervisión y evaluación, con el propósito de optimizar el desempeño docente y administrativo para garantizar la calidad educativa (Del Pino y Chanaluisa, 2024)
- Asignación de funciones: consiste en distribuir responsabilidades específicas a los miembros de una organización, conforme a su perfil y competencias, para optimizar la gestión institucional y asegurar el cumplimiento eficiente de objetivos y tareas en el ámbito educativo (MINEDU, 2015)
- Mantenimiento y conservación de bienes: consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y continuas destinadas a preservar, reparar y prolongar la vida útil de la infraestructura y equipamiento educativo, garantizando su funcionalidad, seguridad y adecuadas condiciones para el proceso pedagógico (MINEDU, 2023)
- Organización de la información documentaria: es el proceso sistemático de clasificar, estructurar y almacenar documentos según criterios lógicos y predefinidos, facilitando su recuperación y uso eficiente, con el fin de apoyar la gestión administrativa y

pedagógica en las instituciones educativas (Tapia-Arroyo y Recalde-Gracey, 2024)

- Manejo financiero y presupuestal: El manejo financiero y presupuestal en el ámbito educativo implica planificar, administrar y controlar los recursos económicos asignados para garantizar su uso eficiente, transparente y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo la calidad y sostenibilidad del servicio educativo (MEF, 2011)
- c) **Dimensión organizacional**, según Ribeiro, (2011) señala a los aspectos relacionados con la estructura, los procesos y las dinámicas internas de la institución educativa. Algunos elementos clave de esta dimensión incluyen:
- Toma de decisiones: Cómo se definen y se llevan a cabo los métodos de toma de decisiones dentro de la organización, involucrando a los diferentes actores.
  - Programación y evaluación: La planificación, seguimiento y evaluación de los procesos y resultados institucionales
  - Comunicación: Los canales y mecanismos de comunicación establecidos entre los miembros de la comunidad educativa
  - Resolución de conflictos: Las estrategias y procedimientos para abordar y solucionar los conflictos que surgen en la institución
  - Coordinación intra y extraescolar: La articulación y trabajo colaborativo tanto dentro de la escuela como con otras instituciones y la comunidad.

### **Indicadores**

- Clima organizacional: es el conjunto de percepciones y relaciones que configuran el ambiente interno de una institución, influyendo

en la motivación, convivencia y desempeño de sus miembros, y determinando la eficacia en el logro de sus objetivos (Jiménez y Sánchez, 2023)

- Difusión de documentos de gestión: consiste en la comunicación sistemática y accesible de los documentos institucionales a la comunidad educativa, garantizando que la información relevante sea conocida, comprendida y aplicada para fortalecer la participación y la mejora continua en la gestión escolar (MINEDU, 2023)
- Organización de las actividades: es el proceso sistemático de planificar, estructurar y coordinar las tareas y tiempos dentro de una institución educativa, con el fin de optimizar el desarrollo del proceso pedagógico y administrativo, garantizando eficiencia y cumplimiento de los objetivos institucionales (Jerez y Barroso, 2021)

**d) Dimensión comunitaria**, investigadores como Apaza y Rivera, (2022) se refiere a los aspectos relacionados con la comunicación que los directivos deben desarrollar y gestionar dentro de la institución educativa. Algunos elementos clave de esta dimensión podrían incluir:

- Establecer canales y mecanismos de comunicación efectivos entre el equipo directivo, docentes, estudiantes, familias y la comunidad.
- Fomentar una comunicación clara, fluida y bidireccional para facilitar el intercambio de información, ideas y retroalimentación.
- Desarrollar habilidades comunicativas en los directivos, como la escucha activa, asertividad y la empatía.

- Gestionar la comunicación institucional, tanto interna como externa, para transmitir la visión, misión y valores de la organización.
- Utilizar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para optimar los métodos comunicativos dentro de una institución.
- Promover una cultura de diálogo, participación y trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa.

### **Indicadores**

- **Relación con los Padres de Familia:** es un vínculo colaborativo y comunicativo entre la escuela y el hogar, que busca fortalecer el desarrollo integral del estudiante mediante la confianza, la participación activa y el apoyo mutuo, facilitando la detección temprana de necesidades y el logro de objetivos educativos comunes (Andrade, 2025)
- **Atención a alumnos:** comprende un conjunto de acciones pedagógicas y formativas orientadas a identificar, acompañar y responder a las necesidades académicas, emocionales y sociales del estudiantado, con el propósito de favorecer su desarrollo integral y el logro de aprendizajes significativos en contextos inclusivos (Hernández y Massani, 2018)
- **Relación con la comunidad escolar:** implica la interacción colaborativa y participativa entre la institución educativa y los diversos actores sociales que la integran, con el objetivo de fortalecer la integración, promover la mejora educativa y contribuir al desarrollo social y cultural del entorno (Chóez-Plúa et al, 2023)

- Redes académicas: son estructuras colaborativas formadas por investigadores, docentes y estudiantes que, mediante la interacción y el intercambio de conocimientos, facilitan la generación y difusión de saberes, promoviendo proyectos conjuntos y fortaleciendo la innovación educativa y científica en contextos diversos (García et al, 2024)

#### **2.2.4 Competencias Digitales Docentes**

En el mundo actual, marcado por la omnipresencia de las tecnologías digitales, los educadores requieren de un conjunto de habilidades y conocimientos específicos para desenvolverse de manera eficaz en el aula.

De acuerdo con Díaz, (2023) las competencias digitales de los docentes se refieren al conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para que los educadores puedan integrar de manera efectiva las tecnologías digitales en su práctica pedagógica. Estas competencias abarcan la capacidad de emplear herramientas tecnológicas para la creación de contenido educativo, así como para facilitar la comunicación y colaboración en entornos virtuales. Además, incluyen la gestión efectiva de la seguridad digital y la resolución de problemas técnicos que puedan surgir durante el uso de tecnologías en el aula, lo que permite un aprovechamiento óptimo de los recursos digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, Salas y Salas, (2023) definen por competencias digitales docentes al dominio de las herramientas y recursos digitales que permiten a los educadores facilitar el aprendizaje y la enseñanza en un entorno cada vez más tecnológico. Esto abarca no solo el uso técnico de dispositivos y software, sino también la habilidad para adaptar

estrategias pedagógicas que fomenten un aprendizaje significativo y colaborativo, respondiendo a las necesidades diversas de los alumnos en un contexto académico contemporáneo.

#### **2.2.4.1. Competencias digitales esenciales en la enseñanza de calidad**

Según Banoy-Suarez y Montoya-Marín, (2022) Estas competencias digitales, esenciales para una enseñanza de calidad en la era digital, abarcan diversos aspectos:

##### **a) Comprensión y uso crítico de herramientas digitales:**

- Dominio de herramientas digitales para la planificación, el desarrollo y la evaluación de actividades educativas.
- Selección y uso crítico de recursos digitales confiables y adecuados para el aprendizaje.
- Evaluación del impacto de las tecnologías en el proceso de la enseñanza y aprendizaje.

##### **b) Toma de decisiones informadas:**

- Capacidad para identificar y seleccionar los recursos digitales más apropiados para cada contexto educativo.
- Evaluación del potencial de las herramientas digitales para mejorar el aprendizaje de los alumnos.
- Ajuste de estrategias de enseñanza a las posibilidades que ofrecen las tecnologías.

##### **c) Creatividad e innovación en el uso de la tecnología:**

- Diseño de experiencias de aprendizaje atractivas y significativas utilizando herramientas digitales.
- Implementación de metodologías innovadoras que integren las tecnologías de manera efectiva.

- Promoción del pensamiento creativo y la resolución de problemas a través de la tecnología.

**d) Actualización constante de las competencias digitales:**

- Búsqueda activa de nuevas herramientas y recursos digitales para mejorar la práctica docente.
- Participación en cursos de formación y desarrollo profesional relacionados con las tecnologías educativas.
- Intercambio de experiencias y buenas prácticas con otros docentes en el ámbito digital.

**e) Fomento de las habilidades digitales en los estudiantes:**

- Guía y apoyo a los estudiantes en el impulso de competencias digitales.
- Promoción del uso responsable y ético de las tecnologías en el entorno educativo.
- Preparación de los estudiantes para desenvolverse con éxito en un mundo digitalizado.

En definitiva, las competencias digitales son esenciales para que los educadores puedan involucrar a los estudiantes de manera efectiva, fomentar experiencias de aprendizaje significativas y adecuarse a un ambiente educativo que está en constante evolución. La continua adquisición y desarrollo de estas habilidades son fundamentales para asegurar una enseñanza de calidad en la era digital.

#### **2.2.4.6. Modelos Teóricos efectivos para integrar las Competencias digitales en la formación docente**

Para integrar competencias digitales en la formación docente, varios modelos teóricos han demostrado ser efectivos. A continuación, Jaime, (2024) presenta algunos de los más destacados:

**a) Modelo TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge)**

El modelo TPACK se enfoca en la convergencia de tres tipos de conocimiento fundamentales para la enseñanza eficaz en la era digital: el conocimiento del contenido, el conocimiento pedagógico y el conocimiento tecnológico. Este modelo propone que los educadores deben combinar estas áreas de conocimiento para crear experiencias de aprendizaje que sean tanto pertinentes como efectivas.

En este contexto, la competencia digital no solo se describe al uso de herramientas tecnológicas, sino también a la habilidad para elegir y aplicar las tecnologías adecuadas que faciliten el aprendizaje de contenidos específicos. Este enfoque subraya la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional, garantizando que los docentes estén preparados para adaptarse a los cambios tecnológicos y pedagógicos en sus prácticas educativas.

**b) Aprendizaje Basado en Competencias (ABC)**

El modelo de Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) subraya la importancia de que los docentes adquieran competencias digitales que les permitan no solo usar la tecnología, sino también integrarla de manera efectiva en su enseñanza. Este enfoque se centra en la obtención de habilidades prácticas y conocimientos aplicables directamente en el aula.

El ABC fomenta un aprendizaje activo y centrado en el estudiante, considerando las competencias digitales como esenciales para formar a los alumnos en un entorno laboral cada vez más virtualizado. Los educadores deben ser competentes en evaluar y

concertar sus métodos de enseñanza utilizando tecnologías digitales, lo que requiere una comprensión profunda de cómo estas herramientas pueden mejorar el proceso educativo y promover el aprendizaje colaborativo.

#### **2.2.4.7. Competencias Digitales Docentes más importantes en los niveles educativos**

Las competencias digitales docentes comprenden un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para el uso efectivo de tecnologías digitales en el contexto educativo. Estas competencias implican la habilidad para indagar, valorar y manejar información de manera crítica en entornos virtuales, así como el uso de herramientas de comunicación instantánea. Además, incluyen la creación de contenido digital, la garantía de seguridad en línea, la educación de los estudiantes sobre el uso seguro de la tecnología y la capacidad de mantenerse al día con las innovaciones en el uso creativo de la tecnología.

Asimismo, las competencias digitales docentes son fundamentales para facilitar una educación personalizada que se ajuste a las necesidades específicas de cada estudiante. Estas competencias también promueven el desarrollo de habilidades transversales, como el pensamiento crítico, la colaboración y la creatividad, además de contribuir a reducir la brecha digital, preparando así a los estudiantes para un entorno cada vez más digitalizado.

De acuerdo con Redecker, (2020) estas competencias digitales son esenciales para que los educadores se ajusten a las exigencias de la educación contemporánea, fomenten un aprendizaje significativo y preparen a los alumnos en entornos cada vez más digitalizado en todos los niveles educativos.

Algunas de las competencias clave son:

- Información y Alfabetización Informacional: Capacidad para buscar, evaluar y utilizar información de manera crítica y efectiva en entornos digitales, lo que implica habilidades de investigación y selección de recursos digitales.
- Comunicación y Colaboración Digital: Habilidad para utilizar herramientas digitales de comunicación instantánea y colaboración en línea para interactuar con estudiantes, colegas y otros profesionales de la educación, fomentando la participación y el trabajo en equipo.
- Uso Responsable de la Tecnología: Competencia para protegerse a sí mismo y a los demás de los riesgos digitales, garantizando la seguridad en línea y promoviendo prácticas seguras en el uso de la tecnología.
- Solución de Problemas Digitales: Capacidad para resolver problemas técnicos relacionados con la tecnología digital, identificando y abordando desafíos tecnológicos de manera efectiva en el entorno educativo.
- Creación de Contenido Digital: Habilidad para diseñar y desarrollar contenido digital innovador y creativo, utilizando herramientas digitales para la creación de materiales educativos interactivos y atractivos.

#### **2.2.4.8. Aplicabilidad de las Competencias Digitales Docentes**

En la era actual, la competencia digital ha adquirido un papel fundamental para los educadores, ya que se define como la capacidad

de utilizar tecnologías digitales de manera efectiva y segura dentro del entorno educativo. El objetivo principal de esta competencia es potenciar tanto la educación como el aprendizaje de los estudiantes, al integrar de forma óptima las herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para Mendoza-Mendoza et al, (2022) las competencias digitales docentes abarcan un amplio espectro de habilidades y conocimientos que les permiten a los educadores:

- Buscar, evaluar y utilizar información digital: Localizar, analizar y valorar críticamente información relevante para el aprendizaje, proveniente de diversas fuentes digitales.
  
- Comunicarse y colaborar en línea: Interactuar de manera efectiva con estudiantes, colegas y expertos a través de herramientas digitales, fomentando el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas.
  
- Crear contenido digital: Diseñar y desarrollar recursos educativos digitales, como presentaciones, videos, actividades interactivas, etc., para enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.
  
- Garantizar la seguridad en línea: Promover el uso responsable y seguro de las tecnologías digitales, protegiendo a los estudiantes de riesgos y amenazas en línea.
  
- Resolver problemas técnicos: Enfrentar y solucionar de manera eficiente los desafíos tecnológicos que puedan surgir en el aula.
  
- Actualizar las habilidades digitales propias y de los estudiantes: Mantenerse a la vanguardia de las últimas tendencias tecnológicas

y promover el desarrollo continuo de las competencias digitales en los estudiantes.

#### **2.2.4.9. Importancia del desarrollo de las Competencias Digitales**

De acuerdo con García et al, (2022) la importancia del desarrollo de las competencias digitales es fundamental, para que los educadores puedan:

- Involucrar a los estudiantes de manera activa en el proceso de aprendizaje: Utilizar las tecnologías digitales para crear experiencias de aprendizaje dinámicas, interactivas y personalizadas.
- Promover el pensamiento crítico y la resolución de problemas: Fomentar el análisis crítico de la información y el desarrollo de habilidades para resolver problemas utilizando herramientas digitales.
- Preparar a los estudiantes para el futuro: Otorgar a los alumnos conocimientos necesarios y las habilidades para desenvolverse con éxito en un mundo cada vez más digitalizado.

#### **2.2.4.10. Beneficios de las Competencias Digitales en el aprendizaje**

Según Sarango, (2021) las competencias digitales docentes tienen varios beneficios significativos en el aprendizaje de los estudiantes, éstos son:

- Mejora del Aprendizaje: La tecnología permite la personalización de la enseñanza para satisfacer las necesidades individuales de los alumnos, lo que puede perfeccionar la comprensión y la retención de la información

- Engagement del Estudiante: Las clases que utilizan tecnología relevante pueden capturar la atención de los estudiantes y mantenerlos más comprometidos con el contenido, lo que puede optimizar la estimulación y la colaboración en el aula.
- Variedad de Estrategias: Los docentes pueden diversificar sus métodos de enseñanza al incorporar una amplia gama de herramientas digitales, lo que puede hacer que el aprendizaje sea más interesante y dinámico.
- Feedback Instantáneo: Muchas de las plataformas digitales permiten la evaluación y retroalimentación inmediata, lo que puede mejorar el proceso de aprendizaje y ayudar a los estudiantes a comprender mejor los conceptos.
- Desarrollo Profesional: La formación en competencias digitales mejora la empleabilidad de los docentes y su adaptabilidad a los cambios en el entorno educativo, lo que puede beneficiar a los estudiantes a largo plazo.
- Aprendizaje Activo: Las competencias digitales docentes pueden fomentar un aprendizaje más activo y participativo, ya que los estudiantes pueden interactuar con el contenido de manera más inmersiva y colaborativa.
- Acceso a Recursos Educativos: La competencia digital puede facilitar el acceso a recursos educativos, lo que puede ampliar la gama de opciones para los estudiantes y mejorar su capacidad para encontrar información relevante.
- Desarrollo de Criterio Personal: La competencia digital puede fomentar el desarrollo de criterio personal para filtrar y

seleccionar información, lo que puede ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades críticas.

- **Métodos Pedagógicos Innovadores:** La competencia digital puede permitir la adopción de métodos pedagógicos más innovadores e interactivos, lo que puede hacer que el aprendizaje sea más interesante y seguro.
- **Flexibilidad y Accesibilidad:** La competencia digital proporciona una mayor flexibilidad para mantener la conexión educativa sin restricciones de tiempo ni espacio, lo cual resulta particularmente beneficioso para estudiantes con necesidades especiales o aquellos que residen en áreas geográficamente remotas. Esta flexibilidad permite acceder a oportunidades educativas de manera más inclusiva y equitativa, superando barreras geográficas y temporales.

#### **2.2.4.11. Integración de las Competencias Digitales Docentes en las áreas del Conocimiento**

Según Torres-Flórez et al, (2022) las competencias digitales docentes pueden integrarse en diferentes áreas del conocimiento de diversas maneras para enriquecer la enseñanza y el aprendizaje. Algunas formas de integrar estas competencias son:

- **Uso de Herramientas Específicas:** Los docentes pueden utilizar herramientas digitales específicas relacionadas con el contenido de cada área, como simulaciones interactivas, aplicaciones educativas especializadas o plataformas de aprendizaje en línea.
- **Creación de Contenido Digital:** Los educadores pueden fomentar la creación de contenido digital relevante para cada disciplina,

como videos educativos, infografías interactivas o presentaciones multimedia, lo que puede mejorar el juicio de las concepciones.

- Investigación y Recopilación de Información: Integrar la habilidad de indagar, evaluar y manejar información digital de modo crítica en el contexto de cada área del conocimiento, lo que puede promover la alfabetización informacional y la investigación.
- Colaboración y Comunicación: Fomentar la colaboración entre alumnos mediante herramientas digitales que faciliten el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva, lo que puede fortalecer las habilidades sociales y la resolución de problemas.
- Resolución de Problemas Técnicos: Capacitar a los docentes para identificar y resolver problemas técnicos relacionados con el uso de la tecnología en el aula, lo que puede responder un flujo efectivo de la enseñanza y el aprendizaje.
- Adaptación Curricular: Ajustar el currículo y las estrategias pedagógicas para integrar de manera orgánica las competencias digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que puede mejorar la relevancia y la efectividad de la educación.
- Formación Continua: Proporcionar oportunidades de perfeccionamiento competitivo continuo para que los profesores obtengan y renueven sus competencias digitales, lo que puede garantizar una enseñanza actualizada y alineada con las demandas del mundo digital.
- La incorporación de las competencias digitales de los docentes en diversas áreas del conocimiento no solo engrandece la práctica

pedagógica, sino que también prepara a los alumnos para afrontar los retos de un ambiente cada vez más digitalizado.

#### **2.2.4.12. Adaptación de las Competencias Digitales Docentes en los niveles educativos**

Al adaptar las competencias digitales docentes a diferentes niveles educativos en diversas áreas del conocimiento, se puede potenciar el aprendizaje significativo, la participación activa de los estudiantes y la preparación para un mundo cada vez más digitalizado

Según López-Castillo et al, (2023) para adaptar las competencias digitales docentes a diferentes niveles educativos en diversas áreas del conocimiento, es fundamental considerar la integración de las tecnologías digitales de manera pertinente y efectiva en el proceso educativo, como:

- Personalización del Aprendizaje: Utilizar herramientas digitales que permitan adecuar el contenido y las acciones educativas a las necesidades individuales de los estudiantes en cada nivel educativo y área del conocimiento.
- Diversificación de Recursos: Incorporar una variedad de recursos digitales, como simulaciones interactivas, videos educativos, aplicaciones especializadas y plataformas de aprendizaje en línea, que sean apropiados para cada nivel educativo y disciplina.
- Fomento de la Colaboración: Promover la colaboración entre estudiantes y docentes a través de herramientas digitales que faciliten el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y el intercambio de ideas en tiempo real, lo que puede enriquecer el aprendizaje en todas las áreas del conocimiento.

- **Desarrollo de Habilidades Transversales:** Integrar el uso de tecnologías digitales para fomentar habilidades transversales como el pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación efectiva y la resolución de problemas en diferentes contextos educativos y disciplinas.
- **Formación Continua:** Proporcionar oportunidades de perfeccionamiento competitivo para que los profesores obtengan y optimen sus competencias digitales, adaptadas a los requerimientos específicos de cada nivel educativo y área del conocimiento.
- **Evaluación Formativa:** Utilizar herramientas digitales para la evaluación formativa que permitan monitorear el progreso de los estudiantes de manera continua y personalizada, ajustando la enseñanza según las necesidades identificadas en cada nivel y disciplina.
- **Innovación Pedagógica:** Experimentar con nuevos modelos de enseñanza que integren tecnologías digitales de manera creativa y efectiva, adaptándolos a las características y demandas de cada nivel educativo y área del conocimiento.

#### **2.2.4.13. Ciudadanía digital**

Según Soria-Pérez et al, (2024) definen a la ciudadanía digital como la capacidad de los individuos para participar de manera efectiva, ética y segura en entornos digitales. Identifican nueve elementos clave de la ciudadanía digital, entre ellos el acceso equitativo, la comunicación digital, la seguridad en línea y la alfabetización mediática. Estos elementos permiten comprender la complejidad del fenómeno y su impacto en la sociedad contemporánea.

### **Dimensiones de la Ciudadanía Digital**

- **Acceso y Brecha Digital:** La desigualdad en el acceso a la tecnología sigue siendo un desafío global. Estudios recientes han demostrado que la brecha digital afecta la participación ciudadana y el desarrollo de competencias digitales.
- **Seguridad y Privacidad:** La protección de datos personales y la seguridad en línea son aspectos fundamentales de la ciudadanía digital. Investigaciones han señalado la necesidad de políticas de ciberseguridad más robustas.
- **Participación Cívica Digital:** La tecnología ha transformado la manera en que los ciudadanos interactúan con el gobierno y participan en procesos democráticos. Se ha observado un aumento en el activismo digital y en la movilización social a través de plataformas digitales.

#### **2.2.4.13. Herramientas digitales más utilizadas en los niveles educativos**

De acuerdo con Romo et al, (2023) las herramientas digitales más utilizadas por los docentes en diferentes niveles educativos son:

- **Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS):** Plataformas como Moodle, Google Classroom, y otros sistemas de gestión del aprendizaje que permiten la creación de aulas virtuales, la gestión de contenidos educativos y la interacción con los estudiantes.
- **Herramientas de Creación de Cursos:** Herramientas que facilitan la creación de cursos interactivos y multimedia para ofrecer contenido educativo atractivo y personalizado.

- Libros Digitales y Bibliotecas Virtuales: Recursos que permiten el acceso a materiales educativos en formato digital, ampliando la disponibilidad de recursos de lectura y estudio.
- Aulas Virtuales y Aulas Inteligentes: Plataformas que ofrecen entornos virtuales de aprendizaje interactivos y colaborativos para la enseñanza y la comunicación con los estudiantes.
- Realidad Virtual: Herramientas que proporcionan experiencias inmersivas y significativas a través de entornos virtuales, mejorando la comprensión y la participación de los estudiantes.

#### **2.2.4.14. Dimensiones de la variable competencia digital docente**

- a) **Competencia instrumental**, se refiere a la competencia y dominio en la utilización de herramientas digitales dentro del contexto educativo. Esta habilidad implica la capacidad de emplear las tecnologías digitales de manera efectiva y eficiente, comprendiendo su funcionamiento y aplicándolas adecuadamente en el entorno educativo. La inclusión del conocimiento y uso de dispositivos electrónicos, software, plataformas en línea y diversos recursos educativos digitales es crucial para la mejora de los procesos de instrucción. Esta integración no solo facilita el aprendizaje de los alumnos, sino que también fomenta un entorno educativo más dinámico y atractivo. (Huanacuni, 2023)

#### **Indicadores**

- **Manejo y gestión de sistemas de información:** consiste en el diseño, implementación, monitoreo y mantenimiento de sistemas tecnológicos que permiten capturar, procesar, analizar y diseminar datos estratégicos para optimizar la administración y toma de

decisiones en organizaciones, asegurando eficiencia, integridad y mejora continua en sus procesos (Masaquiza-Moyolema et al, 2023)

- **Uso de herramientas digitales:** el uso de herramientas digitales en educación implica la aplicación de recursos tecnológicos, como plataformas, aplicaciones y software, que facilitan y potencian los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas herramientas promueven la interacción, la personalización del aprendizaje y el acceso flexible a contenidos, contribuyendo al desarrollo de competencias digitales y al mejoramiento educativo (Morán et al, 2021)
  
- b) Competencia didáctica,** se refiere a la destreza de los docentes para diseñar, implementar y evaluar estrategias pedagógicas eficaces que integren adecuadamente las tecnologías digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto implica una planificación estratégica que prioriza facilitar la participación activa de los estudiantes, potenciar su creatividad y personalizar el proceso de aprendizaje en respuesta a sus necesidades individuales. El docente competente se posiciona como un mediador que guía y facilita el uso de las herramientas digitales para construir experiencias de aprendizaje significativas y relevantes en el contexto actual. (Doria, 2024)

### **Indicadores**

- **Uso de aplicaciones y plataformas digitales:** consiste en emplear entornos y programas tecnológicos que facilitan la gestión, creación, distribución y seguimiento de contenidos formativos. Estos recursos promueven la interacción, personalización y evaluación continua, optimizando los procesos de enseñanza-aprendizaje en contextos presenciales, virtuales o híbridos (Paucar et al, 2023)

- **Habilidades digitales pedagógicas:** son el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten a los docentes integrar tecnologías digitales de forma crítica e innovadora en la planificación, ejecución y evaluación de procesos educativos, promoviendo aprendizajes significativos y el desarrollo de competencias en estudiantes dentro de entornos presenciales y virtuales (Oliva-Cruz y Mata-Puente, 2022)
  
- c) **Competencia comunicativa,** se refiere a la habilidad de los docentes para emplear de manera efectiva las tecnologías digitales con el propósito de comunicarse, interactuar y colaborar con los diversos integrantes de la comunidad educativa. López-Castillo et al, (2023)

Algunos aspectos clave de esta competencia incluyen:

- Habilidad para usar plataformas, aplicaciones y herramientas digitales de comunicación, como videoconferencias, chats, foros, redes sociales, entre otros, para interactuar con estudiantes, colegas, familias y la comunidad
- Capacidad de crear y compartir contenidos digitales, como sitios web, blogs, presentaciones, videos, etc., para facilitar la comunicación y el intercambio de información
- Destreza para trabajar de manera colaborativa en entornos digitales, coordinando tareas y proyectos con otros docentes y estudiantes
- Conocimiento de cómo gestionar de forma adecuada la identidad digital y la presencia en línea, respetando principios éticos y de seguridad
- Habilidad para promover el perfeccionamiento de competencias comunicativas digitales en los alumnos, fomentando su intervención activa y responsable en la comunidad digital.

### **Indicadores**

- **Uso de plataformas virtuales comunicaciones:** consiste en emplear entornos digitales que facilitan la interacción sincrónica y asincrónica entre docentes y estudiantes, integrando herramientas como foros, chats, videoconferencias y correos electrónicos para optimizar la gestión del aprendizaje, la colaboración y el seguimiento pedagógico en modalidades presenciales, híbridas o remotas (Cueva et al, 2023)
  
- **Recursos digitales:** son materiales en formato electrónico diseñados o seleccionados con una finalidad educativa, que facilitan el acceso, comprensión y construcción del conocimiento. Incluyen textos, imágenes, videos, simulaciones y plataformas interactivas, contribuyendo a diversificar estrategias pedagógicas y a fortalecer competencias digitales en contextos educativos variados (Casasola, 2023)

**d) Competencia de búsqueda de información,** se refiere a la capacidad de los profesores para navegar, buscar y filtrar datos, indagación y contenidos digitales de manera segura y eficiente. (Ventura, 2023)

Algunos aspectos clave de esta competencia incluyen:

- Habilidad para utilizar de manera adecuada motores de indagación, bases de datos y otras herramientas digitales que permitan acceder a información relevante y confiable
- Capacidad de aplicar estrategias de búsqueda avanzadas, como el uso de operadores booleanos, filtros y palabras clave, para refinar y optimizar los resultados de búsqueda
- Destreza para evaluar críticamente la calidad, veracidad y pertinencia de la información encontrada en línea, considerando

aspectos como la autoría, la actualización y la fiabilidad de las fuentes

- Conocimiento sobre cómo organizar, almacenar y gestionar de manera efectiva la información y los contenidos digitales recopilados, facilitando su posterior recuperación y uso
- Habilidad para enseñar a los estudiantes estrategias y técnicas de búsqueda y evaluación de información digital, fomentando su desarrollo como usuarios críticos y competentes.

### **Indicadores**

- **Uso de sistemas de información:** se refiere a la aplicación de plataformas tecnológicas que permiten recopilar, procesar y analizar datos académicos y administrativos. Estos sistemas facilitan la gestión integral de información para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos educativos y garantizar la eficiencia institucional (Preciado et al, 2021)
- **Uso de protección de datos:** implica aplicar medidas técnicas, legales y organizativas para garantizar la seguridad, confidencialidad y privacidad de la información personal de estudiantes, docentes y personal administrativo, asegurando su tratamiento ético y conforme a normativas vigentes, como el RGPD, para prevenir accesos no autorizados y vulneraciones (Franco y Quintanilla, 2020)

## **DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

**Competencias digitales docentes**, son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los profesores utilizar efectivamente las tecnologías digitales en su práctica pedagógica, promoviendo una enseñanza innovadora y adaptada a las necesidades actuales del alumnado (Noyola, 2021)

**Competencia digital en el contexto de la ciudadanía digital**, implica la capacidad de formar estudiantes como ciudadanos digitales responsables, creativos y colaborativos, capaces de resolver problemas y participar de manera activa y crítica en la sociedad digital (UNESCO, 2023)

**Enfoque integral de las competencias digitales**, las competencias digitales docentes abarcan tres áreas interrelacionadas: i) la pedagogía digital centrada en el uso didáctico de las tecnologías, ii) la ciudadanía digital orientada a promover la participación y valores éticos en entornos digitales y iii) el desarrollo profesional continuo en competencias digitales para mantener actualizados a los docentes ante la evolución tecnológica (ProFuturo, 2023)

**Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores**, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) los marcos internacionales como DigCompEdu detallan competencias docentes en seis áreas: uso profesional, creación y gestión de contenidos digitales, enseñanza y aprendizaje, evaluación, desarrollo profesional y ciudadanía digital, considerando niveles de progresión desde alfabetización digital básica hasta liderazgo formativo (BID, 2025)

**Gestión Directiva en el marco de la Ciudadanía Digital**, se describe a las competencias y habilidades que los líderes y directores deben desarrollar para participar de manera efectiva y responsable en la sociedad digital. (Valencia, 2022)

**Gestión estratégica**, se refiere al arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización alcance sus objetivos. (Castro, 2023)

**Gestión de operaciones**, se centra en optimizar los procesos internos para asegurar la eficiencia y calidad en la entrega de bienes y servicios, contribuyendo así al éxito y competitividad de la organización en su entorno. (Díaz, 2023)

**Habilidades tecnológicas**, abarca la capacidad de diseñar experiencias didácticas innovadoras que aprovechen las ventajas de las TIC, la flexibilidad para adaptarlos a necesidades específicas de los estudiantes, y la conciencia de las implicaciones éticas y sociales de su aplicación (Vela et al, 2022)

**Habilidades vinculadas a la ciudadanía digital**, entre las habilidades específicas vinculadas a la ciudadanía digital destacan la protección de datos personales, la seguridad informática, la capacidad para identificar y evitar la desinformación, el respeto por los derechos de autor y la promoción del bienestar digital en el aula (Paco, 2024)

**Competencias tecnológicas**, se refiere a la integración de competencias tecnológicas, pedagógicas y de contenido que permiten a los docentes diseñar y facilitar experiencias de aprendizaje efectivas en entornos digitales. (Verdú-Pina et al, 2023)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 HIPÓTESIS

##### 3.1.1 Hipótesis general

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia instrumental en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.

H<sub>2</sub> Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia didáctica en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.

H<sub>3</sub> Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia comunicativa en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.

H<sub>4</sub> Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia de búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 1**

a) *Variable independiente*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Variable independiente</b> Gestión Directiva	En el marco de la ciudadanía digital, se refiere a las competencias y habilidades que los líderes y directivos deben desarrollar para participar de manera efectiva y responsable en la sociedad digital. (Valencia, 2022)	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima escolar</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Monitoreo y acompañamiento</li> <li>- Objetivos institucionales</li> </ul>	1 - 7	Ordinal
		Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración del personal</li> <li>- Asignación de funciones</li> <li>- Mantenimiento y conservación de bienes</li> <li>- Organización de la información documentaria</li> <li>- Manejo financiero y presupuestal</li> </ul>	8 - 14	Ordinal
		Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Difusión de documentos de gestión</li> <li>- Organización de las actividades</li> </ul>	15 - 21	Ordinal
		Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con los PP.FF.</li> <li>- Atención a alumnos</li> <li>- Relación con la comunidad escolar</li> <li>- Redes académicas</li> </ul>	22 - 27	Ordinal

## b) Variable dependiente

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Variable dependiente</b> Competencia Digital Docente	Se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que los profesores deben adquirir para usar eficazmente las tecnologías digitales en la enseñanza, fomentando un uso responsable, ético y crítico de estas en la sociedad digital actual. (Romero-Hermoza, 2021)	Competencia instrumental	- Manejo y gestión de sistemas de información - Uso de herramientas digitales	1 - 8	Ordinal
		Competencia didáctica	- Uso de aplicaciones y plataformas digitales - Habilidades digitales pedagógicas	9 - 16	Ordinal
		Competencia comunicativa	- Uso de plataformas virtuales comunicaciones - Recursos digitales	17 - 24	Ordinal
		Competencia de búsqueda de información	- Uso de sistemas de información - Uso de protección de datos	25 - 30	Ordinal

Fuente: Bases teóricas

**3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo básica, tiene como objetivo primordial de validar teorías ya establecidas, proporcionar nuevas perspectivas para la comprensión del fenómeno en estudio y desarrollar herramientas de medición precisas. Aunque no busca una aplicación inmediata, la investigación básica es fundamental para el avance del conocimiento científico, ya que establece los cimientos sobre los cuales se pueden llevar a cabo investigaciones aplicadas que ofrezcan soluciones prácticas a problemas concretos.

La investigación actual adopta un enfoque cuantitativo, dado que se establece hipótesis que deben ser verificadas mediante métodos hipotético-deductivos, utilizando herramientas estadísticas para su análisis.

### 3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es de tipo descriptivo correlacional. Esta modalidad se convierte en una herramienta esencial para múltiples disciplinas, ya que permite identificar patrones, formular hipótesis y abrir nuevas líneas de indagación. Este enfoque investigativo se centra en la evaluación de dos variables para analizar el nivel de relación existente entre ellas, sin necesariamente implicar una relación causal.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es de carácter transversal y no experimental, dado que se fundamenta en el análisis estadístico de datos cuantitativos para establecer correlaciones entre variables en un único momento temporal, sin alterar los datos de las variables involucradas.

El esquema es el siguiente:

Dónde:



O1 = Observación de la variable gestión directiva

O2 = Observación de la variable competencias digitales docente

r = Coeficiente de correlación

M = Muestra

### 3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de estudio se realiza en las instalaciones del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de la Provincia de Tacna, 2024.

### 3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.7.1 Unidad de estudio

Profesores de los tres niveles del Colegio Cristo Rey – Jesuitas, que han sido debidamente identificados y poseen características similares que se ajustan a los objetivos de la investigación

#### Criterios de inclusión

- Docentes de ambos sexos.
- Docentes de los tres niveles de educación

#### Criterios de exclusión

- Docentes que no tienen contrato vigente
- Auxiliares de educación

#### 3.7.2 Población

En este estudio, se considera 56 profesores de los tres niveles del Colegio Cristo Rey – Jesuitas, que han sido debidamente identificados y poseen características similares que se ajustan a los objetivos de la investigación, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 2**

*Población docente del Colegio Cristo Rey - Jesuitas.*

Nivel	Cantidad	TOTAL
Inicial	19	
Primaria	17	56
Secundaria	20	

Fuente: CAP. del personal docente 2024

### **3.7.3 Muestra**

El tipo de muestra para la presente investigación no se realizará el cálculo de muestra debido a la población finita, el objeto de estudio es censal, es decir, la población de 56 profesores también es la muestra.

## **3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.8.1 Procedimiento**

Durante la fase de procesamiento de datos, se empleó el software estadístico SPSS versión 25 para generar tablas y figuras estadísticas que facilitan el análisis de los resultados, tanto en términos descriptivos como inferenciales. Para evaluar la relación entre las dimensiones y las variables del estudio, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, lo que permitió llevar a cabo una evaluación precisa de las correlaciones presentes en los datos recopilados.

### **3.8.2 Técnicas de recolección de los datos**

Se eligió la técnica de recolección de datos mediante la encuesta personal para ambas variables, dado que permite obtener información de manera segura y confiable. Esta metodología garantiza la validez de los resultados y facilita un contacto directo con los participantes, lo que contribuye a una recopilación de datos más precisa y representativa del fenómeno investigado.

### **3.8.3 Instrumentos para la recolección de los datos**

Los instrumentos son dos cuestionarios, (i) para medir la gestión directiva y (ii) para medir las competencias digitales docente, que se detallan a continuación:

**Tabla 3***Ficha técnica del cuestionario gestión directiva*

Elementos	Descripción
Adaptación	Santa Cruz Espinoza
Año de edición	2021
Margen de aplicación	Es aplicable a docentes de los tres niveles del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de Tacna.
Forma de administración	Individual
Tiempo de aplicación	20 minutos
Significación	El objetivo del cuestionario es recolectar información sobre la gestión directiva en el marco de la ciudadanía digital. El cuestionario está conformado por 4 dimensiones de 27 ítems, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).
Confiabilidad	Para medir la confiabilidad del instrumento se recurre a la prueba de Alfa de Cronbach

**Tabla 4***Ficha técnica Competencias Digitales Docente*

Elementos	Descripción
Adaptación	Julio César Tinco Huamán
Año de edición	2021
Margen de aplicación	Es aplicable a docentes de los tres niveles del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de Tacna.
Forma de administración	Individual
Tiempo de aplicación	25 minutos

Significación	Este cuestionario evalúa las competencias digitales docentes. El cuestionario está conformado por 4 dimensiones de 30 ítems, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).
Confiabilidad	Para medir la confiabilidad del instrumento se recurre a la prueba de Alfa de Cronbach

### **Validación de juicio de expertos**

Antes de llevar a cabo la aplicación de los instrumentos utilizados en la recolección de datos, ambos cuestionarios fueron sometidos al método del juicio de expertos, quienes marcaron los instrumentos con puntajes de 29, 29, 29 y 29 sobre 30, para la variable Gestión Directiva y de 29, 28, 30 y 28 sobre 30, para la variable Competencias Digitales Docentes, estos resultados indican que los instrumentos son favorables para recoger la información. Las constancias de validación se muestran en el Apéndice E.

### **Confiabilidad de los instrumentos**

A continuación, en la tabla 5 y tabla 6, se muestran el resultado del coeficiente Alfa de Cronbach para las variables de estudio:

**Tabla 5**

Alfa de Cronbach de la variable Gestión Directiva

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
0,959	29

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

En la Tabla 5, se muestra el coeficiente Alfa de Cronbach consiguiente para la variable Gestión Directiva, siendo este de 0,959; este valor indica que el cuestionario utilizado tiene un alto nivel de confiabilidad.

**Tabla 6***Alfa de Cronbach de la variable Competencias Digitales Docente*

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>0,959</i>	<i>29</i>

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

En la Tabla 6, se muestra el coeficiente Alfa de Cronbach consiguiente para la variable Competencias Digitales Docente, siendo este de 0,959; este valor indica que el cuestionario utilizado tiene un alto nivel de confiabilidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Descripción del trabajo de campo**

Para llevar a cabo la recolección de datos, se mantuvo una conversación con el director de la Institución Educativa “Cristo Rey – Jesuitas” con el fin de aplicar encuestas a 56 docentes de los tres niveles educativos. Además, se expuso la finalidad del estudio propuesto; Después de finalizar la entrevista, se logró localizar a los docentes y se procedió a aplicar los instrumentos de recolección de datos mediante cuestionarios diseñados para las dos variables seleccionadas en la presente investigación.

#### **4.2 Diseño de la presentación de los resultados**

Los resultados obtenidos en la investigación se presentan siguiendo la propuesta de estructura:

- Resultados de la variable gestión directiva, que se exponen a través de tablas de frecuencia y gráficos de barras.
- Resultados de la variable competencia digital docente, también presentados mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras.
- Verificación de las hipótesis específicas y de la hipótesis general, realizada a través de la prueba no paramétrica del Rho de Spearman.

### 4.3 Resultados descriptivos de Gestión Directiva

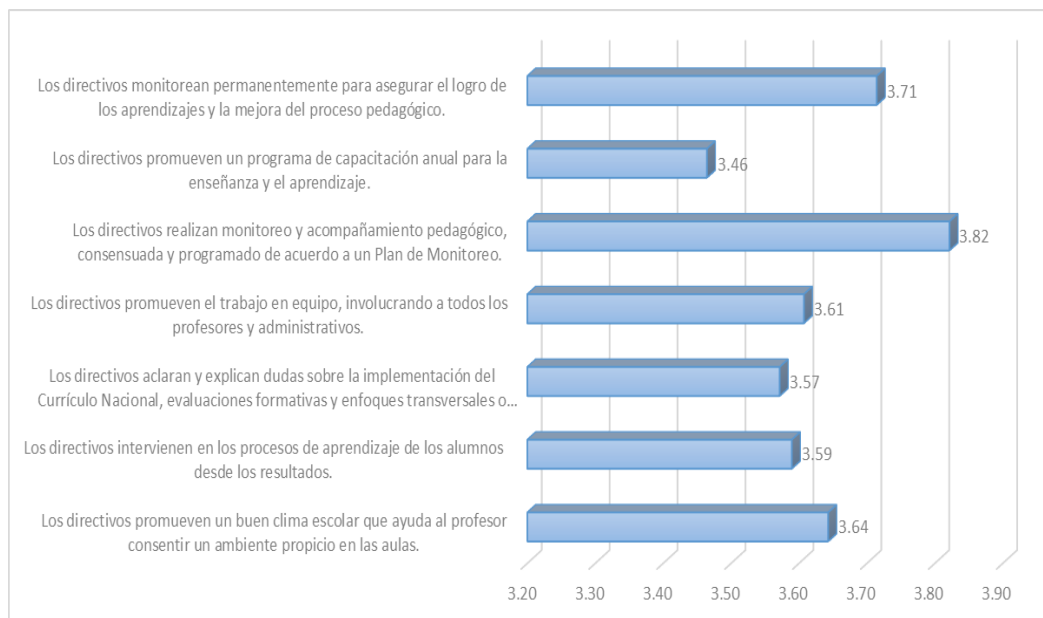
#### 4.3.1 Dimensión Pedagógica

**Tabla 7**

*Datos de la dimensión pedagógica*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los directivos promueven un buen clima escolar que ayuda al profesor consentir un ambiente propicio en las aulas.	0.00%	3.28%	36.07%	42.62%	9.84%
Los directivos intervienen en los procesos de aprendizaje de los alumnos desde los resultados.	0.00%	9.84%	27.87%	44.26%	9.84%
Los directivos aclaran y explican dudas sobre la implementación del Currículo Nacional, evaluaciones formativas y enfoques transversales o de otra índole.	0.00%	6.56%	39.34%	32.79%	13.11%
Los directivos promueven el trabajo en equipo, involucrando a todos los profesores y administrativos.	0.00%	11.48%	27.87%	39.34%	11.48%
Los directivos realizan monitoreo y acompañamiento pedagógico, consensuada y programado de acuerdo a un Plan de Monitoreo.	0.00%	11.48%	19.67%	36.07%	22.95%
Los directivos promueven un programa de capacitación anual para la enseñanza y el aprendizaje.	6.56%	6.56%	34.43%	26.23%	18.03%
Los directivos monitorean permanentemente para asegurar el logro de los aprendizajes y la mejora del proceso pedagógico.	0.00%	11.48%	24.59%	34.43%	21.31%

**Figura 1**  
*Datos de la dimensión pedagógica*



La Tabla 7 y el gráfico complementario muestran los resultados de la percepción sobre la dimensión pedagógica ejercida por los directivos, con base en distintos ítems relacionados con sus prácticas de gestión y apoyo educativo. Las respuestas están distribuidas en cinco categorías: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión pedagógica. En términos generales, se observa una tendencia favorable hacia las acciones realizadas por los directivos. En particular, la mayoría de los ítems registran concentraciones significativas en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, reflejando que las prácticas de monitoreo, acompañamiento y promoción del trabajo en equipo son valoradas positivamente.

Por ejemplo, el ítem “Los directivos promueven un buen clima escolar que ayuda al profesor a consentir un ambiente propicio en las aulas” alcanza un 42.62% en “De acuerdo” y un 9.84% en “Totalmente de acuerdo”, acumulando un 52.46% de percepción positiva. De manera similar, “Los directivos intervienen en los procesos de aprendizaje de los alumnos desde los resultados” recibe un 44.26% en “De acuerdo” y un 9.84% en “Totalmente de acuerdo”, lo que denota el reconocimiento

hacia el rol directivo en el aprendizaje de los estudiantes. No obstante, los resultados también evidencian áreas con mayor dispersión o respuestas neutrales. El ítem “Los directivos promueven un programa de capacitación anual para la enseñanza y el aprendizaje” destaca por registrar la puntuación más baja en el gráfico con un promedio de 3.46. En la tabla, un 18.03% respondió “Totalmente de acuerdo”, pero un 34.43% se mantuvo “Indeciso”, lo que indica que existe incertidumbre o falta de claridad en la implementación de programas de capacitación.

El gráfico de barras confirma los promedios más altos y bajos. El ítem “Los directivos realizan monitoreo y acompañamiento pedagógico” registra el puntaje más alto con 3.82, seguido de “Los directivos monitorean permanentemente para asegurar el logro de los aprendizajes” con 3.71, lo que resalta el impacto positivo de estas prácticas en la percepción de los encuestados. Por el contrario, el ítem sobre programas de capacitación se ubica en el último lugar, reflejando una oportunidad de mejora. En conclusión, la dimensión pedagógica presenta una percepción mayoritariamente positiva, especialmente en áreas como monitoreo y acompañamiento pedagógico. Sin embargo, la promoción de programas de capacitación anual requiere un enfoque más estructurado para aumentar la confianza y percepción de efectividad entre los actores educativos.

#### 4.3.2 Dimensión de Administrativa

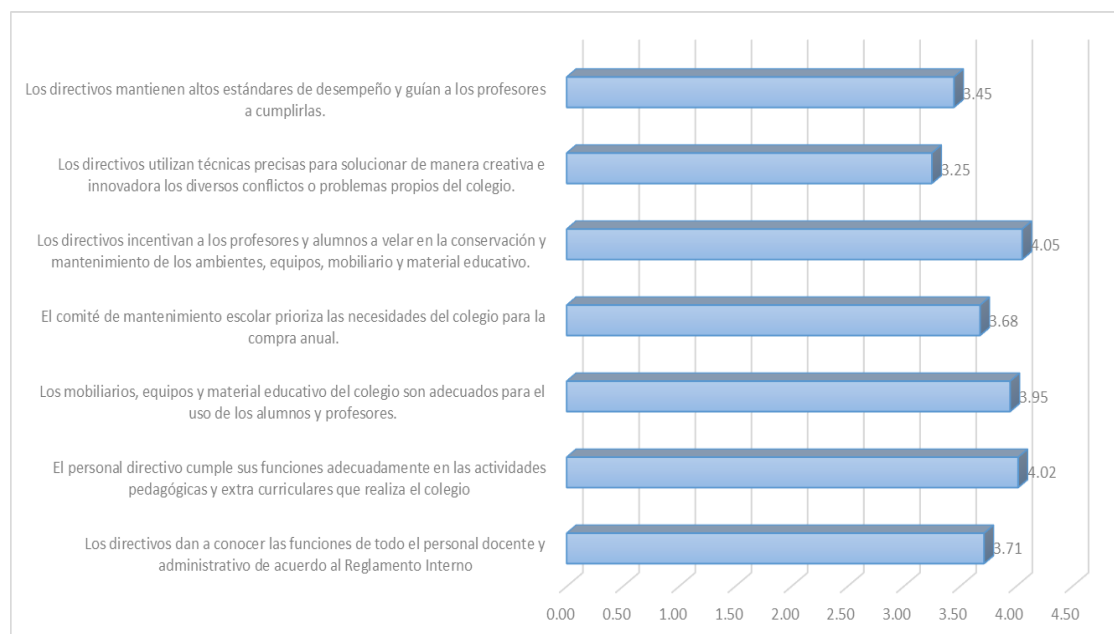
**Tabla 8**

*Datos de la dimensión Administrativa*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los directivos dan a conocer las funciones de todo el personal docente y administrativo de acuerdo con el Reglamento Interno	0.00%	6.56%	36.07%	26.23%	22.95%
El personal directivo cumple sus funciones adecuadamente en las actividades pedagógicas y	0.00%	0.00%	19.67%	50.82%	21.31%

extracurriculares que realiza el colegio					
Los mobiliarios, equipos y material educativo del colegio son adecuados para el uso de los alumnos y profesores.	0.00%	1.64%	16.39%	59.02%	14.75%
El comité de mantenimiento escolar prioriza las necesidades del colegio para la compra anual.	0.00%	1.64%	36.07%	44.26%	9.84%
Los directivos incentivan a los profesores y alumnos a velar en la conservación y mantenimiento de los ambientes, equipos, mobiliario y material educativo.	0.00%	1.64%	19.67%	42.62%	27.87%
Los directivos utilizan técnicas precisas para solucionar de manera creativa e innovadora los diversos conflictos o problemas propios del colegio.	3.28%	19.67%	31.15%	26.23%	11.48%
Los directivos mantienen altos estándares de desempeño y guían a los profesores a cumplirlas.	6.56%	6.56%	37.70%	21.31%	19.67%

**Figura 2**  
*Datos de la dimensión Administrativa*



La Tabla 8 y el gráfico asociado presentan datos correspondientes a la dimensión administrativa, evaluando la percepción de los participantes respecto al desempeño de los directivos en funciones de organización, mantenimiento y resolución de problemas institucionales. Las respuestas se distribuyen en cinco categorías: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, permitiendo identificar tendencias en la gestión administrativa. En términos generales, la tabla refleja que los encuestados perciben de manera positiva la mayoría de los ítems relacionados con la dimensión administrativa. Los porcentajes más altos se concentran en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, lo que sugiere una valoración favorable del desempeño de los directivos en aspectos de mantenimiento, asignación de recursos y comunicación organizacional. Por ejemplo, el ítem “Los mobiliarios, equipos y material educativo del colegio son adecuados para el uso de los alumnos y profesores” obtiene un 59.02% en “De acuerdo” y un 14.75% en “Totalmente de acuerdo”, evidenciando que el estado de los recursos materiales es apreciado positivamente.

El gráfico de barras refuerza estos hallazgos, destacando que el ítem “Los directivos incentivan a los profesores y alumnos a velar en la conservación y mantenimiento de los ambientes, equipos, mobiliario y material educativo” registra la puntuación más alta con 4.05, seguido de “El personal directivo cumple sus funciones adecuadamente en las actividades pedagógicas y extracurriculares que realiza el colegio” con un promedio de 4.02. Estos resultados reflejan una percepción sólida sobre el cumplimiento de las responsabilidades directivas en la gestión de recursos y actividades. Sin embargo, se identifican ítems con puntuaciones más bajas, como “Los directivos utilizan técnicas precisas para solucionar de manera creativa e innovadora los diversos conflictos o problemas propios del colegio”, que alcanza un promedio de 3.25. Esto coincide con el hecho de que un 19.67% de los encuestados está en desacuerdo y un 31.15% se mantiene indeciso, lo que sugiere una percepción menos clara o efectiva de las estrategias directivas en la resolución de conflictos.

El ítem “Los directivos mantienen altos estándares de desempeño y guían a los profesores a cumplirlas” también refleja cierta dispersión, con un 37.70% en “Indeciso”, lo que puede señalar la necesidad de fortalecer la comunicación o el acompañamiento directivo para mejorar su impacto en los estándares de desempeño. En conclusión, la percepción general sobre la dimensión administrativa es positiva, destacando la adecuada gestión de recursos materiales y el cumplimiento de funciones pedagógicas y organizativas. No obstante, existe un área de mejora en la implementación de estrategias creativas para la resolución de conflictos y en el acompañamiento para garantizar estándares de desempeño docente.

### 4.3.3 Dimensión de Organizacional

**Tabla 9**

*Datos de la dimensión Organizacional*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los directivos generan espacios de convivencia entre profesores y administrativos.	0.00%	13.11%	40.98%	31.15%	6.56%
Los directivos promueven la participación para la elaboración de los documentos de gestión institucional.	0.00%	8.20%	24.59%	37.70%	21.31%
Los directivos conforman comisiones para la elaboración y difusión del PEI, PCI, Plan Anual durante el año escolar	0.00%	9.84%	18.03%	32.79%	31.15%
Los directivos promueven el cumplimiento de la programación de actividades según lo establecido al inicio del año escolar.	0.00%	1.64%	13.11%	44.26%	32.79%
Los directivos facilitan canales de comunicación que contribuyen a una buena convivencia en la comunidad escolar.	3.28%	4.92%	24.59%	36.07%	22.95%
Los directivos promueven las buenas relaciones interpersonales entre los profesores, los alumnos y los padres de familia.	0.00%	16.39%	26.23%	29.51%	19.67%

Los directivos forman redes de interaprendizaje con otras instituciones educativas a fin de resolver y buscar alternativas claras de solución.	1.64%	13.11%	42.62%	22.95%	11.48%
--	-------	--------	--------	--------	--------

**Figura 3**  
*Datos de la dimensión Organizacional*



La Tabla 9 y el gráfico complementario muestran los resultados sobre la percepción de la dimensión organizacional, evaluando cómo los directivos gestionan la convivencia, la comunicación, la planificación y la interacción institucional. Las respuestas se distribuyen en las categorías Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, permitiendo un análisis integral de las acciones directivas.

En general, los ítems relacionados con la organización y planificación institucional recibieron percepciones favorables, destacándose los niveles de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Por ejemplo, el ítem “Los directivos promueven el cumplimiento de la programación de actividades según lo establecido al inicio del año escolar” obtuvo 44.26% en “De acuerdo” y 32.79% en “Totalmente de

acuerdo”, con una respuesta positiva acumulada de 77.05%. Esto refleja una alta valoración del rol directivo en la ejecución organizada de actividades. De manera similar, el ítem “Los directivos conforman comisiones para la elaboración y difusión del PEI, PCI, Plan Anual durante el año escolar” alcanzó 32.79% en “De acuerdo” y 31.15% en “Totalmente de acuerdo”, evidenciando la importancia asignada a la planificación y gestión de documentos institucionales. Por el contrario, los ítems relacionados con la convivencia y la colaboración interinstitucional registran percepciones menos favorables. En particular, “Los directivos forman redes de interaprendizaje con otras instituciones educativas a fin de resolver y buscar alternativas claras de solución” presenta 42.62% en “Indeciso” y un acumulado de 25.59% en respuestas positivas, lo que refleja incertidumbre o falta de claridad sobre estas acciones.

El gráfico confirma que el ítem con la valoración más alta es “Los directivos promueven el cumplimiento de la programación de actividades según lo establecido al inicio del año escolar”, con un promedio de 4.18, reafirmando la percepción positiva sobre la planificación institucional. Le siguen “Los directivos conforman comisiones para la elaboración y difusión del PEI, PCI” con 3.93 y “Los directivos promueven la participación para la elaboración de los documentos de gestión institucional” con 3.79. En contraste, los ítems “Los directivos generan espacios de convivencia entre profesores y administrativos” y “Los directivos forman redes de interaprendizaje con otras instituciones” obtuvieron promedios de 3.34 y 3.32, respectivamente. La alta proporción de respuestas “Indeciso” (40.98% y 42.62%) sugiere que estas prácticas son percibidas con menor claridad o efectividad.

En conclusión, la percepción general hacia la dimensión organizacional es positiva, especialmente en lo relacionado con la programación de actividades y la gestión de comisiones institucionales. Sin embargo, se evidencian áreas de mejora en la creación de redes de colaboración interinstitucional y en la generación de espacios de convivencia entre el personal, donde la falta de certeza refleja oportunidades para fortalecer la comunicación y las acciones directivas en estos aspectos.

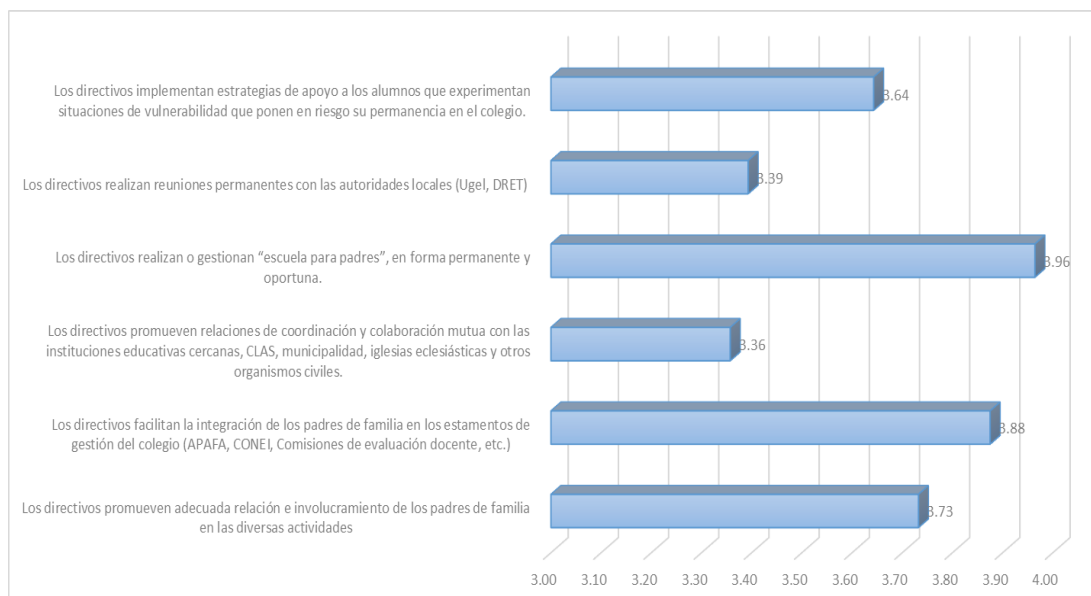
#### 4.3.4 Dimensión de Comunitaria

**Tabla 10**

*Datos de la dimensión Comunitaria*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los directivos promueven adecuada relación e involucramiento de los padres de familia en las diversas actividades	0.00%	6.56%	29.51%	37.70%	18.03%
Los directivos facilitan la integración de los padres de familia en los estamentos de gestión del colegio (APAFA, CONEI, Comisiones de evaluación docente, etc.)	0.00%	8.20%	16.39%	45.90%	21.31%
Los directivos promueven relaciones de coordinación y colaboración mutua con las instituciones educativas cercanas, CLAS, municipalidad, iglesias eclesíásticas y otros organismos civiles.	1.64%	11.48%	40.98%	27.87%	9.84%
Los directivos realizan o gestionan “escuela para padres”, en forma permanente y oportuna.	0.00%	3.28%	21.31%	42.62%	24.59%
Los directivos realizan reuniones permanentes con las autoridades locales (Ugel, DRET)	6.56%	11.48%	21.31%	44.26%	8.20%
Los directivos implementan estrategias de apoyo a los alumnos que experimentan situaciones de vulnerabilidad que ponen en riesgo su permanencia en el colegio.	0.00%	8.20%	29.51%	40.98%	13.11%

**Figura 4**  
*Datos de la dimensión Comunitaria*



La Tabla 10 y el gráfico correspondiente presentan los resultados de la dimensión comunitaria, analizando la percepción sobre las acciones de los directivos en la relación con los padres de familia, la integración comunitaria y el apoyo a estudiantes en situación de vulnerabilidad. Las respuestas se distribuyen en las categorías Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, permitiendo un análisis de las prácticas directivas enfocadas en el entorno escolar y comunitario.

En general, se observa una percepción positiva respecto a las acciones de los directivos en la integración de los padres de familia y la colaboración con instituciones locales. El ítem "Los directivos realizan o gestionan 'escuela para padres', en forma permanente y oportuna" destaca con un 42.62% en "De acuerdo" y 24.59% en "Totalmente de acuerdo", acumulando un 67.21% de respuestas favorables. Esto resalta el reconocimiento hacia los esfuerzos de los directivos por fortalecer la participación parental en el entorno educativo. De manera similar, "Los directivos facilitan la integración de los padres de familia en los estamentos de gestión del colegio" recibió 45.90%

en “De acuerdo” y 21.31% en “Totalmente de acuerdo”, con un total acumulado del 67.21% de percepciones positivas, lo que evidencia la relevancia de la participación de los padres en la toma de decisiones escolares. Por otro lado, se identifican áreas con mayor proporción de respuestas “Indeciso”, lo cual refleja cierta incertidumbre. El ítem “Los directivos promueven relaciones de coordinación y colaboración mutua con las instituciones educativas cercanas, CLAS, municipalidad, iglesias y otros organismos civiles” muestra un 40.98% en “Indeciso”, lo que puede deberse a una percepción menos clara de estas acciones.

El gráfico confirma las tendencias observadas en la tabla. El ítem con la valoración más alta corresponde a “Los directivos realizan o gestionan ‘escuela para padres’”, con un promedio de 3.96, destacando el éxito de estas iniciativas. Le siguen “Los directivos facilitan la integración de los padres de familia en los estamentos de gestión del colegio” con 3.88 y “Los directivos promueven adecuada relación e involucramiento de los padres de familia en las diversas actividades” con 3.73, lo que reafirma la valoración positiva del trabajo con la comunidad educativa. Por el contrario, el ítem “Los directivos promueven relaciones de coordinación y colaboración mutua con instituciones externas” obtuvo un promedio más bajo de 3.36, coincidiendo con la alta proporción de respuestas “Indeciso”. Finalmente, “Los directivos implementan estrategias de apoyo a los alumnos en situación de vulnerabilidad” presenta un promedio de 3.64, lo que indica que, aunque positivo, requiere mayor atención.

En conclusión, los resultados reflejan una percepción favorable hacia las acciones de los directivos en el fortalecimiento de la relación con los padres y la comunidad educativa. Sin embargo, se identifican desafíos en la coordinación con instituciones externas y en la implementación de estrategias específicas de apoyo a los estudiantes vulnerables, donde la percepción de incertidumbre destaca como un aspecto a mejorar.

#### 4.4 Resultados descriptivos de Competencias Digitales Docente

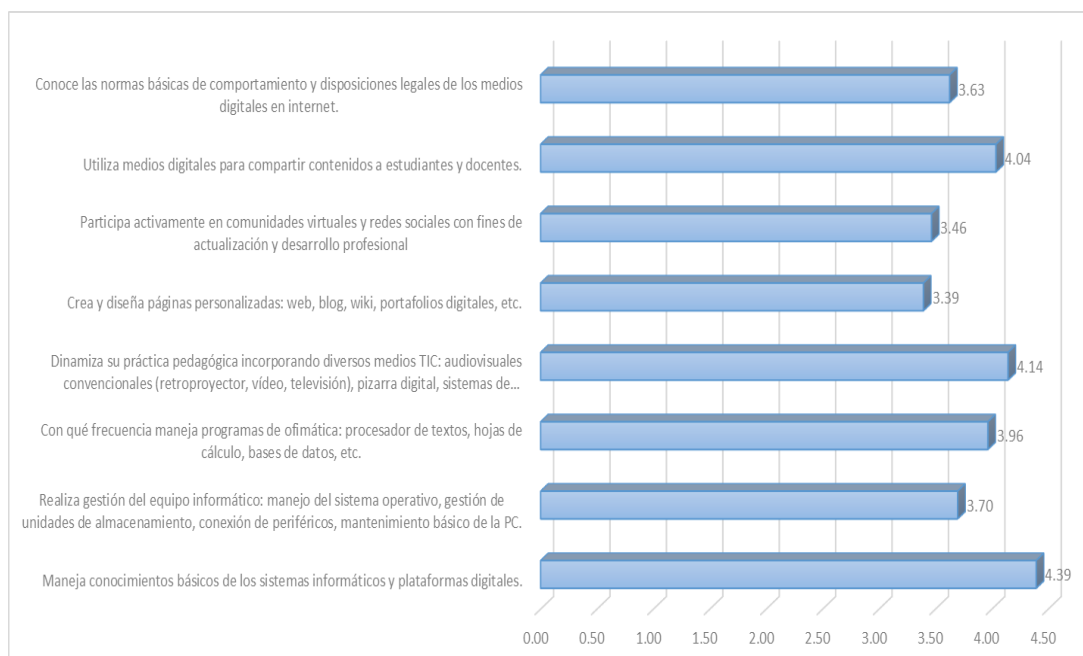
##### 4.4.1 Dimensión de Competencia instrumental

**Tabla 11**

*Datos de la dimensión Competencia instrumental*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Maneja conocimientos básicos de los sistemas informáticos y plataformas digitales.	0.00%	0.00%	8.20%	39.34%	44.26%
Realiza gestión del equipo informático: manejo del sistema operativo, gestión de unidades de almacenamiento, conexión de periféricos, mantenimiento básico de la PC.	1.64%	6.56%	34.43%	24.59%	24.59%
Con qué frecuencia maneja programas de ofimática: procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, etc.	0.00%	0.00%	27.87%	39.34%	24.59%
Dinamiza su práctica pedagógica incorporando diversos medios TIC: audiovisuales convencionales (retroproyector, vídeo, televisión), pizarra digital, sistemas de videoconferencia, informática móvil, entre otros.	0.00%	0.00%	16.39%	45.90%	29.51%
Crea y diseña páginas personalizadas: web, blog, wiki, portafolios digitales, etc.	1.64%	9.84%	44.26%	22.95%	13.11%
Participa activamente en comunidades virtuales y redes sociales con fines de actualización y desarrollo profesional	0.00%	8.20%	40.98%	34.43%	8.20%
Utiliza medios digitales para compartir contenidos a estudiantes y docentes.	0.00%	3.28%	21.31%	36.07%	31.15%
Conoce las normas básicas de comportamiento y disposiciones legales de los medios digitales en internet.	1.64%	4.92%	36.07%	32.79%	16.39%

**Figura 5**  
**Datos de la dimensión Competencia instrumental**



La Tabla 11 y el gráfico correspondiente presentan los resultados de la dimensión Competencia Instrumental, evaluando el desempeño de los directivos en el uso y manejo de herramientas digitales, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y medios informáticos aplicados a la gestión y práctica pedagógica. Las respuestas están distribuidas en las categorías Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, lo que permite identificar el grado de dominio de competencias tecnológicas.

Se observa una valoración positiva general en cuanto a las competencias instrumentales de los directivos. El ítem “Maneja conocimientos básicos de los sistemas informáticos y plataformas digitales” presenta los valores más destacados, con un 39.34% en “De acuerdo” y 44.26% en “Totalmente de acuerdo”, acumulando 83.60% de respuestas positivas. Esto refleja un alto reconocimiento en el manejo de herramientas informáticas básicas. Por otro lado, el ítem “Dinamiza su práctica pedagógica incorporando diversos medios TIC” también presenta resultados favorables, con 45.90% en “De acuerdo” y 29.51% en “Totalmente de acuerdo”, acumulando 75.41% de aprobación, lo cual evidencia el uso eficiente de

tecnologías en el ámbito pedagógico.

Sin embargo, se identifican áreas con respuestas más dispersas. En particular, el ítem “Crea y diseña páginas personalizadas: web, blog, wiki, portafolios digitales, etc.” muestra una menor valoración, con 44.26% en “Indeciso” y un total acumulado de 36.06% en respuestas positivas, sugiriendo que los directivos presentan dificultades o menor frecuencia en la aplicación de competencias avanzadas de diseño digital. De manera similar, el ítem “Participa activamente en comunidades virtuales y redes sociales con fines de actualización y desarrollo profesional” presenta 40.98% en “Indeciso” y solo 8.20% en “Totalmente de acuerdo”, indicando incertidumbre o limitación en la participación activa en plataformas colaborativas digitales.

El gráfico confirma estos hallazgos, destacando que el ítem con la puntuación promedio más alta es “Maneja conocimientos básicos de los sistemas informáticos y plataformas digitales”, con 4.39, reafirmando el dominio en competencias tecnológicas básicas. Le siguen “Utiliza medios digitales para compartir contenidos a estudiantes y docentes” con 4.04 y “Dinamiza su práctica pedagógica incorporando diversos medios TIC” con 4.14, lo cual refleja el uso adecuado de tecnologías en contextos educativos. En contraste, el ítem “Crea y diseña páginas personalizadas” tiene un promedio de 3.39, el más bajo en la escala, lo cual coincide con los altos niveles de respuestas “Indeciso”, evidenciando una brecha en las competencias avanzadas de diseño digital.

En conclusión, en general, los resultados muestran una percepción favorable de las competencias instrumentales de los directivos, especialmente en el manejo básico de herramientas digitales y en la integración de TIC en la práctica pedagógica. No obstante, se identifican desafíos en áreas más especializadas, como la creación de páginas web y la participación en comunidades virtuales, donde las respuestas “Indeciso” sugieren la necesidad de reforzar la formación y el acompañamiento en estas competencias.

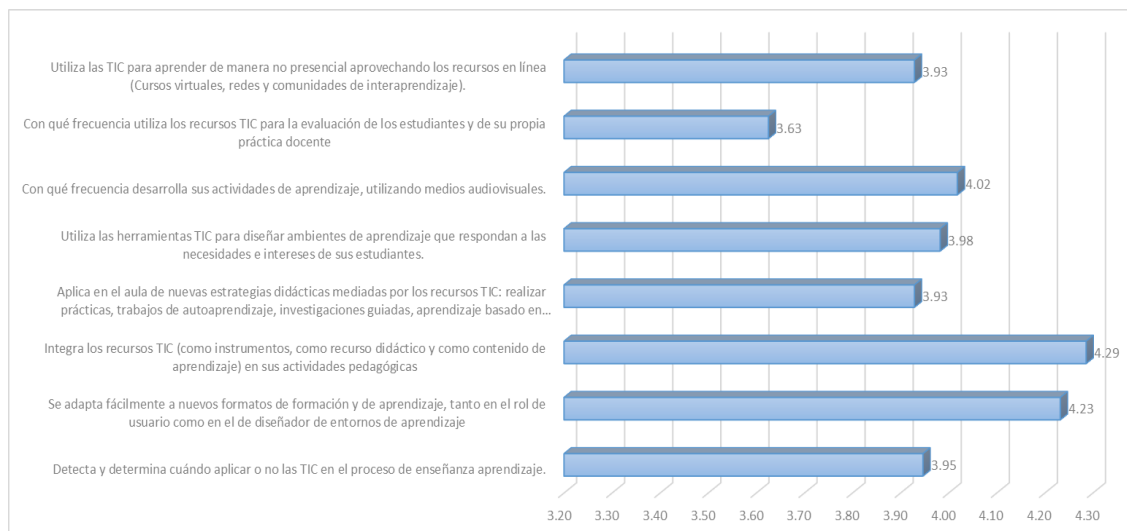
#### 4.4.2 Dimensión de Competencia didáctica

**Tabla 12**

*Datos de la dimensión Competencia didáctica*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Detecta y determina cuándo aplicar o no las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje.	0.00%	1.64%	21.31%	49.18%	19.67%
Se adapta fácilmente a nuevos formatos de formación y de aprendizaje, tanto en el rol de usuario como en el de diseñador de entornos de aprendizaje	0.00%	0.00%	14.75%	40.98%	36.07%
Integra los recursos TIC (como instrumentos, como recurso didáctico y como contenido de aprendizaje) en sus actividades pedagógicas	0.00%	0.00%	8.20%	49.18%	34.43%
Aplica en el aula de nuevas estrategias didácticas mediadas por los recursos TIC: realizar prácticas, trabajos de autoaprendizaje, investigaciones guiadas, aprendizaje basado en proyectos, entre otros.	0.00%	3.28%	19.67%	49.18%	19.67%
Utiliza las herramientas TIC para diseñar ambientes de aprendizaje que respondan a las necesidades e intereses de sus estudiantes.	0.00%	0.00%	22.95%	47.54%	21.31%
Con qué frecuencia desarrolla sus actividades de aprendizaje, utilizando medios audiovisuales.	0.00%	0.00%	22.95%	44.26%	24.59%
Con qué frecuencia utiliza los recursos TIC para la evaluación de los estudiantes y de su propia práctica docente	0.00%	1.64%	42.62%	36.07%	11.48%
Utiliza las TIC para aprender de manera no presencial aprovechando los recursos en línea (Cursos virtuales, redes y comunidades de interaprendizaje).	0.00%	3.28%	22.95%	42.62%	22.95%

**Figura 6**  
*Datos de la dimensión Competencia didáctica*



La Tabla 12 y el gráfico complementario muestran los resultados correspondientes a la dimensión Competencia Didáctica, la cual evalúa el uso y la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los directivos. Las respuestas se distribuyen en Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, permitiendo identificar el nivel de dominio en esta competencia.

En general, los resultados reflejan una valoración positiva sobre la capacidad de los directivos para integrar las TIC en las actividades didácticas y pedagógicas. El ítem “Integra los recursos TIC (como instrumentos, recurso didáctico y contenido de aprendizaje) en sus actividades pedagógicas” presenta los resultados más favorables, con 49.18% en “De acuerdo” y 34.43% en “Totalmente de acuerdo”, acumulando 83.61% de respuestas positivas. Esto indica que los directivos tienen una sólida habilidad para emplear herramientas tecnológicas con fines educativos.

De manera similar, el ítem “Se adapta fácilmente a nuevos formatos de formación y aprendizaje, tanto en el rol de usuario como en el de diseñador de entornos de aprendizaje” obtuvo 40.98% en “De acuerdo” y 36.07% en “Totalmente de acuerdo”, reflejando una alta percepción positiva en cuanto a su flexibilidad para adoptar nuevas modalidades de enseñanza. En contraste, el ítem “Con qué

frecuencia utiliza los recursos TIC para la evaluación de los estudiantes y de su propia práctica docente” presenta una distribución menos favorable, con 42.62% en “Indeciso” y solo 11.48% en “Totalmente de acuerdo”, lo cual evidencia incertidumbre o baja frecuencia en el uso de TIC para evaluar a estudiantes.

El gráfico confirma estos resultados, destacando que el ítem “Integra los recursos TIC en sus actividades pedagógicas” tiene la puntuación más alta, con un promedio de 4.29, reafirmando la percepción positiva hacia la integración efectiva de las TIC. Le sigue “Se adapta fácilmente a nuevos formatos de formación y aprendizaje”, con 4.23, lo que resalta la capacidad de innovación de los directivos. Por otro lado, “Con qué frecuencia utiliza los recursos TIC para la evaluación de los estudiantes y su propia práctica docente” obtuvo la puntuación más baja, con un promedio de 3.63, consistente con la alta proporción de respuestas “Indeciso” en la tabla. Esto refleja una posible área de mejora en el uso de las TIC para fines evaluativos. Asimismo, el ítem “Utiliza las TIC para aprender de manera no presencial aprovechando los recursos en línea” alcanzó un promedio de 3.93, indicando una percepción positiva sobre el aprovechamiento de recursos virtuales, aunque con espacio para optimización.

En Conclusión, los resultados muestran que los directivos presentan un alto nivel de competencia didáctica al integrar las TIC en sus actividades pedagógicas y adaptarse a nuevos formatos de aprendizaje. Sin embargo, se identifican desafíos en el uso frecuente de las TIC para la evaluación, lo cual sugiere la necesidad de estrategias formativas adicionales que refuercen esta práctica. En general, la percepción es favorable, destacando la capacidad innovadora y la implementación efectiva de las TIC en el proceso educativo.

### 4.4.3 Dimensión de Competencia comunicativa

**Tabla 13**

*Datos de la dimensión Competencia comunicativa*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Con qué frecuencia realiza la motivación introductoria en sus sesiones de aprendizaje, mediante el empleo de una herramienta TIC.	0.00%	0.00%	29.51%	31.15%	31.15%
Utiliza las tecnologías de la información TIC (Chat, Facebook, Zoom, WhatsApp, Skype, Google Classroom, correos electrónicos etc.) para comunicarse con sus, alumnos, colegas, otros.	0.00%	0.00%	9.84%	42.62%	39.34%
Intercambia información de manera fluida a través del internet	0.00%	0.00%	21.31%	49.18%	21.31%
Publica y comparte trabajos propios a través de Internet.	1.64%	26.23%	18.03%	31.15%	14.75%
Lleva a cabo una interacción profesor- alumno (enviar tareas, comunicar noticias) a través de medios telemáticos.	0.00%	6.56%	8.20%	49.18%	27.87%
Desarrolla estrategias de trabajo colaborativo propiciando el empleo de las comunidades virtuales fomentando el interaprendizaje de sus estudiantes.	3.28%	11.48%	21.31%	39.34%	16.39%
Participa en comunidades y espacios virtuales de interaprendizaje.	0.00%	6.56%	26.23%	44.26%	14.75%
Integra, combina y reelabora contenidos digitales convirtiéndolo en un nuevo contenido digital	0.00%	6.56%	29.51%	39.34%	16.39%

La Tabla 13 y el gráfico asociado presentan los resultados de la dimensión Competencia Comunicativa, evaluando el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la interacción docente, la colaboración y la publicación de contenidos digitales. Las respuestas se distribuyen en Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, permitiendo una visión integral de las prácticas comunicativas de los directivos en el entorno educativo.

En general, se aprecia una percepción positiva sobre la integración de herramientas TIC para la comunicación y el trabajo colaborativo. El ítem “Utiliza las tecnologías de la información TIC (Chat, Facebook, Zoom, WhatsApp, Skype, Google Classroom, correos electrónicos, etc.) para comunicarse con sus alumnos, colegas y otros” presenta los resultados más destacados, con 42.62% en “De acuerdo” y 39.34% en “Totalmente de acuerdo”, acumulando un 81.96% de respuestas positivas. Este resultado evidencia la fuerte adopción de herramientas digitales para fortalecer la comunicación dentro del proceso educativo.

Otro ítem relevante es “Con qué frecuencia realiza la motivación introductoria en sus sesiones de aprendizaje, mediante el empleo de una herramienta TIC”, que alcanza 31.15% en “De acuerdo” y 31.15% en “Totalmente de acuerdo”, con un total acumulado de 62.30%. Esto refleja el uso constante de las TIC para iniciar sesiones de aprendizaje de manera dinámica y efectiva. Por el contrario, el ítem “Publica y comparte trabajos propios a través de Internet” presenta resultados menos favorables, con 26.23% en “En desacuerdo” y solo 14.75% en “Totalmente de acuerdo”, lo cual sugiere que los directivos aún tienen limitaciones en la publicación de sus propios trabajos en plataformas digitales.

El gráfico confirma que “Utiliza las tecnologías de la información TIC para comunicarse” es el ítem con la puntuación más alta, alcanzando un promedio de 4.32, lo cual reafirma la relevancia de las herramientas TIC en la comunicación educativa. Le siguen “Lleva a cabo una interacción profesor-alumno a través de medios telemáticos” con 4.07 y “Intercambia información de manera fluida a través del internet” con 4.00, mostrando la fluidez en el intercambio de información digital. En contraste, el ítem “Publica y comparte trabajos propios a través de Internet” presenta el puntaje más bajo, con 3.34, lo que coincide con los altos niveles de desacuerdo reportados en la tabla. Este hallazgo sugiere una menor frecuencia de publicación y difusión de trabajos propios. Por otro lado, “Integra, combina y reelabora contenidos digitales convirtiéndolo en un nuevo contenido digital” alcanza un promedio de 3.71, indicando un desempeño moderado en el desarrollo y transformación de contenidos digitales.

En conclusión, la percepción de la competencia comunicativa de los directivos es favorable, destacando el uso eficiente de herramientas TIC para la comunicación e interacción en entornos educativos. Sin embargo, existen áreas de mejora, como la publicación de trabajos propios en línea y la generación de contenidos digitales innovadores, donde los directivos aún presentan ciertas limitaciones. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la capacitación en el uso avanzado de plataformas digitales para maximizar su impacto en el proceso educativo.

#### 4.4.4 Dimensión de Competencia de búsqueda de información

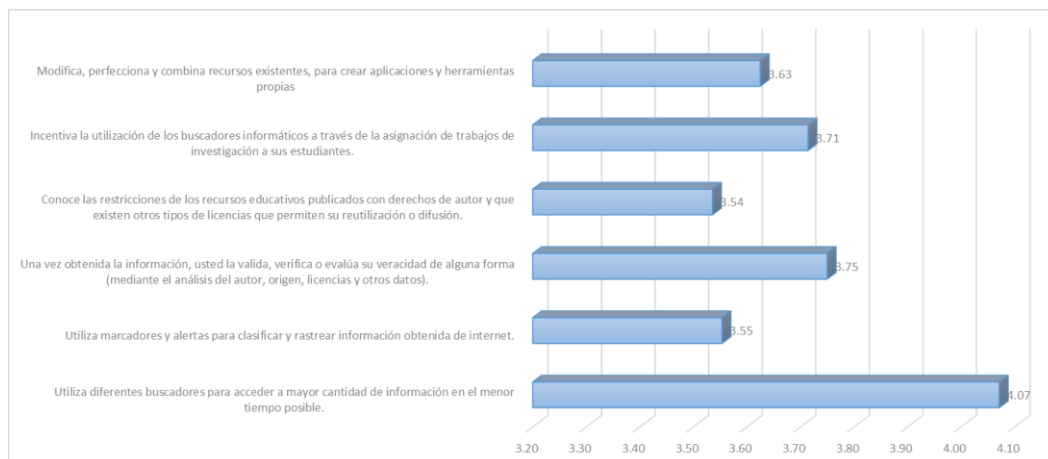
**Tabla 14**

*Datos de la dimensión Competencia de búsqueda de información*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Utiliza diferentes buscadores para acceder a mayor cantidad de información en el menor tiempo posible.	0.00%	0.00%	24.59%	36.07%	31.15%
Utiliza marcadores y alertas para clasificar y rastrear información obtenida de internet.	6.56%	3.28%	29.51%	37.70%	14.75%
Una vez obtenida la información, usted la valida, verifica o evalúa su veracidad de alguna forma (mediante el análisis del autor, origen, licencias y otros datos).	1.64%	6.56%	27.87%	32.79%	22.95%
Conoce las restricciones de los recursos educativos publicados con derechos de autor y que existen otros tipos de licencias que permiten su reutilización o difusión.	1.64%	9.84%	27.87%	42.62%	9.84%
Incentiva la utilización de los buscadores informáticos a través de la asignación de trabajos de investigación a sus estudiantes.	1.64%	4.92%	24.59%	47.54%	13.11%
Modifica, perfecciona y combina recursos existentes, para crear aplicaciones y herramientas propias	1.64%	3.28%	37.70%	34.43%	14.75%

**Figura 7**

*Datos de la dimensión Competencia de búsqueda de información*



La Tabla 14 y el gráfico correspondiente exponen los resultados de la dimensión Competencia de búsqueda de información, evaluando la capacidad de los directivos para localizar, validar, clasificar y reutilizar información digital. Las respuestas están distribuidas en las categorías Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, proporcionando una visión integral del desempeño en esta competencia.

De manera general, los resultados indican que los directivos presentan un desempeño aceptable en el uso de herramientas y estrategias para la búsqueda y validación de información en línea. El ítem con mayor valoración es “Utiliza diferentes buscadores para acceder a mayor cantidad de información en el menor tiempo posible”, con 36.07% en “De acuerdo” y 31.15% en “Totalmente de acuerdo”, acumulando 67.22% de respuestas positivas. Esto demuestra una buena habilidad para optimizar la búsqueda eficiente de información en línea. Otro aspecto positivo es el ítem “Una vez obtenida la información, usted la valida, verifica o evalúa su veracidad de alguna forma”, donde el 32.79% de los encuestados está “De acuerdo” y 22.95% “Totalmente de acuerdo”, acumulando un 55.74%. Este dato evidencia que más de la mitad de los directivos verifican la

autenticidad y calidad de la información obtenida, aunque todavía existe un 27.87% de respuestas “Indeciso”, lo que indica margen de mejora.

Por otro lado, “Utiliza marcadores y alertas para clasificar y rastrear información obtenida de internet” presenta mayor dispersión, con 6.56% en “Totalmente en desacuerdo” y 3.28% en “En desacuerdo”, y solo 14.75% de respuestas “Totalmente de acuerdo”, evidenciando un uso limitado de estas herramientas avanzadas de organización. Un ítem con desempeño moderado es “Modifica, perfecciona y combina recursos existentes, para crear aplicaciones y herramientas propias”, que obtiene un 34.43% en “De acuerdo” y 14.75% en “Totalmente de acuerdo”, aunque destaca un 37.70% de respuestas “Indeciso”, sugiriendo dudas sobre la implementación creativa de estos recursos.

El gráfico confirma que “Utiliza diferentes buscadores para acceder a mayor cantidad de información en el menor tiempo posible” presenta el puntaje más alto, con un promedio de 4.07, consolidándolo como la competencia más sólida en esta dimensión. Le siguen “Incentiva la utilización de los buscadores informáticos” con 3.71 y “Modifica, perfecciona y combina recursos existentes” con 3.63, mostrando un desempeño aceptable en el uso y fomento de herramientas digitales. En contraste, “Utiliza marcadores y alertas para clasificar información” registra una puntuación menor (3.55), en sintonía con los resultados menos favorables observados en la tabla.

En conclusión, la dimensión revela que los directivos tienen competencias sólidas en la búsqueda eficiente de información mediante buscadores digitales y en la validación de la veracidad de los datos obtenidos. No obstante, se identifican debilidades en el uso de herramientas avanzadas, como marcadores y alertas, y en la modificación creativa de recursos. Para mejorar, es necesario brindar formación enfocada en estrategias específicas de organización y reutilización de información, optimizando el aprovechamiento de recursos digitales.

## 4.5 PRUEBA ESTADÍSTICA

### Prueba de normalidad

Con el propósito de establecer si las dimensiones y las variables cuentan con una distribución normal, es primordial realizar las pruebas de normalidad; para lo cual se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, por tratarse de muestra mayor a 50 datos. Los resultados de las pruebas realizadas se muestran en la tabla 14.

**Tabla 15**

*Prueba de normalidad de las variables*

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	<i>Estadístico</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>
<i>Gestión Directiva</i>	<i>0,076</i>	<i>56</i>	<i>0,200</i>
<i>Competencias Digitales Docente</i>	<i>0,100</i>	<i>56</i>	<i>0,200*</i>

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

#### a) **Formulación de hipótesis**

H<sub>0</sub>: Los datos de las variables pertenecen a una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los datos de las variables no pertenecen a una distribución normal.

#### b) **Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$

#### c) **Estadístico de prueba**

Se estableció utilizar el estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov.

#### d) **Decisión**

La Tabla 14 muestra los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, utilizada para determinar si las variables Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente presentan una distribución normal. La prueba se aplicó a una muestra de 56 observaciones.

El estadístico para Gestión Directiva es 0.076 y para Competencias Digitales Docente es 0.100. Los valores de significancia (Sig.) obtenidos son 0.200 para ambas variables, lo cual supera el umbral crítico de 0.05.

En este contexto, no se rechaza la hipótesis nula que establece que los datos provienen de una distribución normal. Estos resultados indican que ambas variables cumplen con el supuesto de normalidad, condición esencial para aplicar pruebas estadísticas paramétricas, como la t de Student o el ANOVA. La normalidad de los datos facilita un análisis más robusto y preciso en estudios que comparan medias o correlaciones entre variables.

## **4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.6.1 Comprobación de la hipótesis general**

#### **a) Hipótesis**

$H_0$  No existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente.

$H_1$  Existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente.

#### **b) Nivel de significancia**

Alfa ( $\alpha$ ) = 0.05

#### **c) Prueba estadística**

Rho de Spearman

#### **d) Criterio de decisión**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05) \rightarrow$  Se rechaza la  $H_0$ .

e) **Cálculo estadístico**

**Tabla 16**

*Correlación entre la Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente.*

			Gestión Directiva	Competencias Digitales Docente
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	0,397**
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	56	56
	Competencias Digitales Docente.	Coefficiente de correlación	0,397**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	56	56

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

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

f) **Conclusión**

La Tabla 15 presenta los resultados de la prueba de correlación no paramétrica Rho de Spearman, utilizada para medir la relación entre las variables Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente en una muestra de 56 observaciones.

El coeficiente de correlación entre Gestión Directiva y Competencias Digitales Docente es 0.397, con un nivel de significancia bilateral de 0.002. Este valor de significancia es menor a 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa.

El signo positivo del coeficiente revela que existe una relación directa moderada entre ambas variables: a medida que mejora la gestión directiva, también se observa una mejora en las competencias digitales de los docentes. Cabe destacar que, al ser una prueba de Spearman, se asume que la relación entre las

variables no es necesariamente lineal, sino monótonica, lo que permite identificar tendencias consistentes en los datos.

En conclusión, los resultados sugieren que una mejor gestión directiva podría estar asociada positivamente con el desarrollo de competencias digitales en los docentes, lo cual tiene implicaciones importantes en el ámbito educativo, al evidenciar la influencia de la gestión institucional en la mejora de prácticas digitales. Esta correlación, aunque moderada, resulta significativa y debe considerarse en futuros análisis o intervenciones.

#### **4.6.2 Comprobación de la primera hipótesis específica**

##### **a) Hipótesis**

$H_0$  No existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia instrumental.

$H_1$  Existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia instrumental.

##### **b) Nivel de significancia**

Alfa ( $\alpha$ ) = 0.05

##### **c) Prueba estadística**

Rho de Spearman

##### **d) Criterio de decisión**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05) \rightarrow$  Se rechaza la  $H_0$ .

##### **e) Cálculo estadístico**

**Tabla 17**

*Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia instrumental.*

			Gestión Directiva	Competencia instrumental
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	0,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Competencia instrumental	Coefficiente de correlación	0,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	56	56

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

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

#### f) Conclusión

La Tabla 17 presenta los resultados del análisis de correlación utilizando el Rho de Spearman entre las variables Gestión Directiva y Competencia Instrumental, con una muestra de 56 observaciones. Esta prueba evalúa la existencia de una relación monotónica entre ambas variables.

El coeficiente de correlación obtenido es 0.464, lo que indica una correlación positiva moderada entre la Gestión Directiva y la Competencia Instrumental. El valor de significancia bilateral es 0.000, el cual es menor que el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). Esto permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), confirmando que existe una relación significativa entre las variables.

La interpretación de estos resultados sugiere que, a medida que mejora la Gestión Directiva, también se incrementa el desarrollo de la Competencia Instrumental en los individuos evaluados. Esta

relación destaca la influencia que tienen las habilidades de liderazgo y gestión en el fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas y digitales por parte del personal.

En conclusión, los resultados evidencian una asociación estadísticamente significativa y positiva entre la Gestión Directiva y la Competencia Instrumental, lo que puede servir como base para futuras investigaciones o intervenciones dirigidas a optimizar la formación tecnológica en contextos institucionales.

#### **4.6.3 Comprobación de la segunda hipótesis específica**

##### **a) Hipótesis**

$H_0$  No existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia didáctica.

$H_1$  Existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia didáctica.

##### **b) Nivel de significancia**

Alfa ( $\alpha$ ) = 0.05

##### **c) Prueba estadística**

Rho de Spearman

##### **d) Criterio de decisión**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05) \rightarrow$  Se rechaza la  $H_0$ .

##### **e) Cálculo estadístico**

**Tabla 18**

*Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia didáctica.*

			Gestión Directiva	Competencia didáctica
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	0,206**
		Sig. (bilateral)	.	0,127
		N	56	56
	Competencia didáctica	Coefficiente de correlación	0,206**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,127	.
		N	56	56

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

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

#### **f) Conclusión**

La Tabla 17, de correlaciones y el planteamiento de hipótesis muestran los resultados del análisis de la relación entre las variables Gestión Directiva y Competencia Didáctica, utilizando el Rho de Spearman como prueba estadística con una muestra de 56 observaciones.

El coeficiente de correlación entre Gestión Directiva y Competencia Didáctica es 0.206, lo que indica una correlación positiva débil entre las dos variables. El valor de significancia bilateral es 0.127, el cual es mayor que el nivel de significancia previamente establecido ( $\alpha = 0.05$ ). Debido a esto, no se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), lo que sugiere que la relación observada entre la Gestión Directiva y la Competencia Didáctica no es estadísticamente significativa.

La interpretación de estos resultados implica que, aunque existe una leve tendencia positiva, esta relación no tiene un respaldo

estadístico suficiente para afirmar que la mejora en la Gestión Directiva esté asociada con un aumento en la Competencia Didáctica.

En conclusión, los hallazgos indican que no existe evidencia suficiente para establecer una relación significativa entre las dos variables. Esto puede sugerir que factores externos o contextuales influyen en la Competencia Didáctica y que la Gestión Directiva no es un predictor relevante en este caso específico.

#### **4.6.4 Comprobación de la tercera hipótesis específica**

##### **a) Hipótesis**

$H_0$  No existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia comunicativa.

$H_1$  Existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia comunicativa.

##### **b) Nivel de significancia**

Alfa ( $\alpha$ ) = 0.05

##### **c) Prueba estadística**

Rho de Spearman

##### **d) Criterio de decisión**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05) \rightarrow$  Se rechaza la  $H_0$ .

##### **e) Cálculo estadístico**

**Tabla 19**

*Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia comunicativa.*

			Gestión Directiva	Competencia comunicativa
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	0,220**
		Sig. (bilateral)	.	0,103
		N	56	56
	Competencia comunicativa	Coeficiente de correlación	0,220**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,103	.
		N	56	56

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

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

#### **f) Conclusión**

La Tabla 18 presenta los resultados del análisis de correlación no paramétrica mediante el Rho de Spearman entre las variables Gestión Directiva y Competencia Comunicativa, con una muestra de 56 observaciones.

El coeficiente de correlación obtenido es 0.220, lo que indica una relación positiva muy débil entre la Gestión Directiva y la Competencia Comunicativa. El valor de significancia bilateral es 0.103, el cual es mayor que el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). Este resultado implica que la correlación no es estadísticamente significativa.

Dado que el valor de  $p > 0.05$ , no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), lo cual sugiere que no existe evidencia suficiente para afirmar una relación significativa entre las dos variables.

En conclusión, aunque existe una ligera tendencia positiva entre la Gestión Directiva y la Competencia Comunicativa, esta no es lo suficientemente fuerte ni estadísticamente significativa como para ser considerada relevante. Este resultado puede indicar que otros factores influyen más directamente en la Competencia Comunicativa, y la Gestión Directiva no representa un predictor significativo en este contexto. Se recomienda profundizar en estudios futuros para explorar posibles variables mediadoras o moderadoras.

#### **4.6.5 Comprobación de la cuarta hipótesis específica**

##### **a) Hipótesis**

$H_0$  No existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia de búsqueda de información.

$H_1$  Existe una relación significativa entre la Gestión Directiva y Competencia de búsqueda de información.

##### **b) Nivel de significancia**

Alfa ( $\alpha$ ) = 0.05

##### **c) Prueba estadística**

Rho de Spearman

##### **d) Criterio de decisión**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05) \rightarrow$  Se rechaza la  $H_0$ .

##### **e) Cálculo estadístico**

**Tabla 20***Correlación entre la Gestión Directiva y Competencia de búsqueda de información.*

			Gestión Directiva	Competencia de búsqueda de información
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	0,377**
		Sig. (bilateral)	.	0,004
		N	56	56
	Competencia de búsqueda de información	Coefficiente de correlación	0,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,004	.
		N	56	56

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

*Nota.* Base de datos. Calculado con el software SPSS v. 25.

#### f) Conclusión

La Tabla 19 presenta los resultados del análisis de correlación no paramétrica Rho de Spearman entre las variables Gestión Directiva y Competencia de búsqueda de información, con una muestra de 56 observaciones.

El coeficiente de correlación obtenido es 0.377, lo que indica una relación positiva moderada entre la Gestión Directiva y la Competencia de búsqueda de información. El valor de significancia bilateral es 0.004, el cual es menor que el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). Este resultado permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), concluyendo que existe una relación significativa entre ambas variables.

La interpretación de este hallazgo indica que a medida que mejora la Gestión Directiva, también se observa un incremento en la Competencia de búsqueda de información. Esto sugiere que un

liderazgo efectivo puede favorecer las habilidades del personal educativo en la localización, validación y uso de información de manera eficiente.

En conclusión, la correlación moderada y significativa entre las variables evidencia la importancia de la gestión directiva en el desarrollo de competencias informativas. Estos resultados proporcionan una base para implementar estrategias que fortalezcan la búsqueda de información en el ámbito académico y profesional.

## DISCUSIONES

Los hallazgos de esta investigación permiten interpretar que la gestión directiva en el Colegio Cristo Rey–Jesuitas actúa como un catalizador del desarrollo digital docente, pero de manera selectiva. La correlación global significativa ( $r = 0,397$ ;  $p = 0,002$ ) refuerza lo encontrado por Huapaya et al. (2023), quienes también reportaron una influencia positiva de la gestión directiva sobre el desempeño docente mediado por competencias digitales. Esto sugiere que un liderazgo escolar coherente puede facilitar condiciones propicias para la adopción tecnológica.

La competencia instrumental emerge como la dimensión más fuertemente asociada a la gestión directiva ( $r = 0,464$ ;  $p = 0,000$ ). Este resultado es coherente con los hallazgos de Chura (2023) en Tacna, donde se identificó que los docentes poseen niveles intermedios en habilidades técnicas básicas, aunque insuficientes para una ciudadanía digital plena. En este contexto, la gestión directiva parece garantizar acceso y soporte técnico, pero no necesariamente promueve una integración pedagógica profunda, lo cual es consistente con el enfoque instrumental predominante en muchas instituciones peruanas (García-Ruiz et al., 2023).

En contraste, la competencia didáctica no muestra relación significativa ( $r = 0,206$ ;  $p = 0,127$ ). Este hallazgo es crítico: indica una brecha entre el uso técnico de las TIC y su transformación en estrategias pedagógicas innovadoras. Este desfase se explica parcialmente por la ausencia de formación basada en modelos integradores como el TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge), mencionado en el marco teórico. Como señala Sarango (2021), la innovación educativa no surge del mero acceso a herramientas, sino de procesos formativos que articulan tecnología, pedagogía y contenido disciplinar —una articulación que, al parecer, no está siendo impulsada desde la gestión escolar en esta institución.

De manera similar, la competencia comunicativa presenta una correlación débil y no significativa ( $r = 0,220$ ;  $p = 0,103$ ). Aunque los docentes utilizan WhatsApp,

Google Classroom o Zoom, estas prácticas parecen responder a iniciativas individuales más que a una política institucional de comunicación digital. Esto contrasta con lo observado por Muñoz (2023) en Lima, donde la gestión administrativa sí se vinculaba con competencias comunicativas, posiblemente por una mayor institucionalización de las TIC. En el Colegio Cristo Rey, la comunicación digital aún no se ha convertido en una estrategia planificada de colaboración ni de construcción de comunidades de práctica.

Finalmente, la competencia de búsqueda de información sí se relaciona significativamente con la gestión directiva ( $r = 0,377$ ;  $p = 0,004$ ). Este resultado es alentador en el marco de la ciudadanía digital, ya que implica que la institución está fomentando habilidades críticas como la validación de fuentes, el uso ético de recursos y la selección informada de información. Este hallazgo se alinea con las propuestas de González et al. (2016), quienes destacaron el impacto de estrategias formativas en la búsqueda y validación de información en entornos escolares. No obstante, como advierten Vera et al. (2023) y García-Ruíz et al. (2023), la alfabetización informacional básica debe complementarse con competencias superiores (creación, remix, producción crítica) para lograr una ciudadanía digital plena.

En conjunto, estos resultados revelan una gestión directiva eficaz en lo instrumental e informativo, pero limitada en lo pedagógico y comunicativo. Esto refleja una brecha común en contextos educativos latinoamericanos: la provisión de recursos tecnológicos sin un acompañamiento pedagógico profundo ni una cultura digital institucionalizada. La transformación hacia una ciudadanía digital integral requiere, por tanto, ir más allá del acceso y la capacitación técnica, para construir un liderazgo que impulse la innovación didáctica, la colaboración digital y la reflexión crítica sobre el uso de la tecnología en la educación.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los resultados obtenidos deben interpretarse considerando algunas limitaciones inherentes al diseño y alcance de la investigación. En primer lugar, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, lo que impide establecer relaciones de causalidad entre la gestión directiva y las competencias digitales docentes, limitándose a identificar asociaciones entre dichas variables. Asimismo, la investigación se circunscribió a un contexto institucional específico, el Colegio Cristo Rey – Jesuitas de Tacna, por lo que los hallazgos no pueden ser generalizados a otras realidades educativas sin considerar sus particularidades contextuales.

En relación con la muestra, esta estuvo conformada por 56 docentes, lo cual resulta adecuado para el análisis correlacional realizado; sin embargo, restringe la posibilidad de extrapolar los resultados a poblaciones más amplias. Por otro lado, el uso de cuestionarios de autopercepción como instrumento de recolección de datos puede haber introducido sesgos subjetivos, tales como la deseabilidad social o la sobreestimación de las competencias digitales por parte de los participantes.

Finalmente, si bien los instrumentos utilizados fueron adaptados y validados, su aplicación en un único contexto educativo puede no reflejar la complejidad total de las variables estudiadas, lo que sugiere la conveniencia de futuras investigaciones que incorporen enfoques mixtos o longitudinales para profundizar en el análisis.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación evidencian que existe una relación significativa entre la gestión directiva y el nivel de competencias digitales de los docentes en el Colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna. En particular, se observa una correlación positiva moderada en dimensiones como la competencia instrumental y la competencia de búsqueda de información. Estos hallazgos sugieren que una gestión directiva eficiente promueve el desarrollo de competencias digitales, lo cual resulta clave para la integración de tecnologías en los procesos educativos y la formación de ciudadanos digitales.

### **Primera. -**

Existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el nivel global de competencias digitales docentes ( $r = 0,397$ ;  $p = 0,002$ ). Este hallazgo confirma la hipótesis general y evidencia que un liderazgo escolar efectivo; articulado en sus dimensiones pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria; constituye un factor relevante, aunque parcial, en el desarrollo de capacidades digitales del profesorado.

### **Segunda. -**

Se identifica una correlación positiva moderada y altamente significativa entre la gestión directiva y la competencia instrumental ( $r = 0,464$ ;  $p = 0,000$ ). Esto indica que, a mayor calidad en la gestión institucional, mayor es el dominio docente en el uso funcional de herramientas digitales (plataformas, ofimática, pizarras digitales, etc.), lo cual respalda el primer objetivo específico.

### **Tercera. -**

No se observa una relación estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la competencia didáctica ( $r = 0,206$ ;  $p = 0,127$ ). Este resultado implica que, pese a la presencia de liderazgo escolar, este no influye de manera efectiva en la integración pedagógica crítica de las TIC ni en la transformación de las prácticas

de enseñanza mediadas por tecnología, lo que responde al segundo objetivo específico.

**Cuarta. -**

Tampoco se encuentra una correlación significativa entre la gestión directiva y la competencia comunicativa ( $r = 0,220$ ;  $p = 0,103$ ). Esto sugiere que las estrategias de comunicación digital entre docentes, estudiantes y la comunidad educativa no están siendo impulsadas de forma estructurada por la dirección del colegio, en concordancia con el tercer objetivo específico.

**Quinta. -**

Se confirma una relación positiva moderada y significativa entre la gestión directiva y la competencia de búsqueda de información ( $r = 0,377$ ;  $p = 0,004$ ). Este hallazgo revela que los docentes perciben un apoyo institucional en el desarrollo de habilidades para localizar, evaluar críticamente y utilizar información digital, lo cual constituye un pilar fundamental de la ciudadanía digital y da cumplimiento al cuarto objetivo específico.

## RECOMENDACIONES

Es recomendable que la gestión directiva implemente programas de capacitación y actualización continua enfocados en el desarrollo de competencias digitales docentes. Estos programas deben abordar de manera integral las dimensiones instrumentales, didácticas y comunicativas, con énfasis en la incorporación de tecnologías para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la adaptación a contextos digitales emergentes.

### **Primera. -**

Se sugiere que la institución adopte políticas claras y estructuradas que promuevan el uso responsable de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas políticas deben incluir lineamientos específicos para la integración de herramientas digitales en las estrategias pedagógicas, así como la evaluación periódica de su impacto en los resultados académicos de los estudiantes.

### **Segunda. -**

La gestión directiva debe fomentar una cultura de colaboración digital entre los docentes, incentivando la participación en comunidades de práctica y espacios virtuales de interaprendizaje. El desarrollo de redes colaborativas permitirá compartir experiencias, buenas prácticas y recursos tecnológicos que fortalezcan la competencia comunicativa y el trabajo en equipo entre los docentes.

### **Tercera. -**

Es fundamental que la gestión directiva realice un seguimiento continuo de las competencias digitales de los docentes a través de evaluaciones diagnósticas y formativas. Estas evaluaciones deben permitir identificar áreas de mejora, diseñar intervenciones personalizadas y garantizar que los docentes estén preparados para enfrentar los desafíos de la educación digital.

**Cuarta. -**

Finalmente, se recomienda que la gestión directiva establezca alianzas estratégicas con instituciones educativas, tecnológicas y gubernamentales para fortalecer la formación digital de los docentes. Estas alianzas pueden facilitar el acceso a recursos tecnológicos, plataformas de capacitación y herramientas innovadoras que permitan cerrar las brechas existentes en las competencias digitales docentes y mejorar la calidad educativa en el contexto de la ciudadanía digital.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzén, R., Carranza, B., Barrantes, J., & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(5), 5648-5658. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3724](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724)
- Andrade, D. (2025). La Gestión Educativa y la Participación de los Padres de Familia en la Unidad Educativa Apuela, Periodo Lectivo 2024-2025. *Revista Científica y Académica Estudios y Perspectivas*, 5(1), 1369-1384. <https://doi.org/https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.919>
- Apaza, M., & Rivera, J. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes*, 6(25), 1367-1374. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.418>
- Banoy-Suarez, W., & Montoya-Marín, E. (2022). Desarrollo de Competencias Digitales en Docentes de Educación Básica y Media. *Revista Docente 2.0*, 15(1), 59-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.37843/rted.v15i1.306>
- Barquero, A. (2020). Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. [Tesis para optar el grado de Doctor en Educación, Universidad de Barcelona-España]. <http://hdl.handle.net/10803/671036>.
- BID. (2025). *¿Cómo están nuestros docentes en competencias digitales? Un diagnóstico clave para mejorar.* <https://blogs.iadb.org/https://blogs.iadb.org/educacion/es/como-estan-nuestros-docentes-en-competencias-digitales-un-diagnostico-clave-para-mejorar/>
- Cahuana, L. (2024). Liderazgo transformacional y Gestión Directiva en Instituciones Educativas Públicas del distrito de Villa María del Triunfo. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Educación, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. <http://hdl.handle.net/20.500.11955/1273>.

- Carballo, M., & Britos, G. (2023). Gestión Directiva en las Dimensiones Pedagógica, Administrativa y Comunitaria. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(6), 2460-2484. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8868](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8868)
- Cárdenas-Quispe, J., & Mamani-Tisnado, P. (2021). Liderazgo directivo y clima social escolar en instituciones educativas secundarias. *Revista Científica Investigación Andina*, 21(2), 1-9. <https://doi.org/https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/954>
- Casasola, M. (2023). Implementación de recursos educativos digitales, una revisión sistemática desde la enseñanza del Cálculo Diferencial. *Revista Digital: Matemática, Educación e Internet*, 24(1), 1-18. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/6079/607974617004/html/>
- Castro, H. (2023). Gestión estratégica en entornos turbulentos. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(2), 6597-6614. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5809](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809)
- Chóez-Plúa, J., Caiza-Cachipundo, C., Molina-Monge, A., Caiza-Gualotuña, J., Molina-Jiménez, J., & Arias-Collaguazo, O. (2023). Comunidad educativa y su influencia en el rendimiento escolar. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina Internacional*, 7(3), 2189-2211. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6342](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6342)
- Chura, G. (2023). Competencias digitales y habilidades científico-investigativas de los docentes de Educación Básica Regular del distrito de Tacna, 2021. *[Tesis para obtener el grado académico de Maestro, Universidad Privada de Tacna]*. . <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2985>.
- Corredor, N. (2018). Estrategias de Gestión Directiva "identidad, gestión y permanencia" para favorecer el capital humano profesoral de la Escuela colombiana de rehabilitación como profesional académico. *[Tesis de Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa, Universidad Libre de Colombia]*. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/15970>.

- Cueva, E., Chauca, P., Chávez, E., Rojas, S., & Zumaeta, M. (2023). Impacto de las plataformas virtuales en la educación básica regular pública. *Revista de Investigación de Ciencias de la Educación: Horizontes*, 7(30), 1663-1672. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.618>
- Decreto Supremo N° 085-2023-PCM. (28 de julio de 2023). Normativa sobre la transformación digital. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/4471543-085-2023-pcm>.
- Del Pino, G., & Chanaluisa, K. (2024). La administración en el proceso de enseñanza-aprendizaje: Unidad Educativa Daniel Lopez Jipijapa. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 351-362. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734745>
- Díaz, D. (2023). Competencias digitales docentes: Reto y necesidad para construir el cambio hacia la calidad educativa. *Revista Dialéctica*, 1(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.56219/dialctica.v1i21.2325>
- Doria, G. (2024). *Competencia Digital Docente*. <https://innovacioneducativa.upc.edu.pe>: <https://innovacioneducativa.upc.edu.pe/2024/03/05/competencia-digital-docente/>
- Franco, D., & Quintanilla, A. (2020). La protección de datos personales y el derecho al olvido en el Perú. A propósito de los estándares internacionales del Sistema Interamericano de los Derechos Humanos. *Revista de la Facultad de Derecho PUCP*(84), 271-299. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.202001.009>
- García, M., García-Valcárcel, A., & Arévalo, M. (2022). Competencias digitales de los docentes en formación: dimensiones y componentes que promueven su desarrollo. *Revista Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1002/100274292005/html/>
- García, Y., González, E., García, D., & Sánchez, L. (2024). Las redes académicas y la interdisciplinariedad en el proceso pedagógico de posgrado. *Revista Humanidades Médicas*, 24(2), 1-26.

<https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v24n2/1727-8120-hmc-24-02-e2649.pdf>

- García-Ruíz, R., Buenestado-Fernández, M., & Ramirez-Montoya, M. (2023). Evaluación de la Competencia Digital Docente: instrumentos, resultados y propuestas. Revisión sistemática de la literatura. *Revista Educación XXI*, 26(1), 273-301. <https://doi.org/https://doi.org/10.5944/educxx1.33520>
- Gómez, R., & Topete, C. (2018). Avances teóricos de la Gestión en un Programa de Posgrado. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 1-28. <https://doi.org/https://doi.org/DOI:10.23913/ride.v8i16.348>
- Gonzalez, B., Leyton, F., & Parra, A. (2016). Competencias digitales en docentes: Búsqueda y validación de información en la red. [Tesis para obtener el título Académico de Máster, Universidad Libre-Colombia]. <https://hdl.handle.net/10901/9747>.
- González-Santiago, E., Acuña-Gamboa, L., & Velasco-Nuñez, E. (2022). Habilidades Digitales en la Educación Superior: Una Necesidad en la Formación de Ingenieros Civiles. *Revista Tecnológica-Educativa Docente 2.0*, 15(1), 27-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.37843/rted.v15i1.286>
- Hernández, L., & Massani, J. (2018). La atención educativa a estudiantes con talento académico en la Educación Básica Secundaria en Colombia. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos CONRADO*, 10(3), 381-386. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-381.pdf>
- Herrera, K., & Rico, R. (2014). El Clima Escolar Como Elemento Fundamental de la Convivencia en la Escuela . *Revista Escenarios*, 12(2), 7-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.15665/esc.v12i2.311>
- Huanacuni, F. (2023). Competencias Digitales en Docentes de Educación Primaria en Tambopata, 2020. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Educación Primaria, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/13691>.

- Huapaya, N., Vera, H., Castillo, S., & Llerena, L. (2023). Competencias digitales y gestión directiva en la profesionalidad docente. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación: Horizontes*, 7(28), 606-614. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.538>
- Ibañez, P. (2023). Factores sociodemográficos asociados a las competencias digitales docentes. *Revista de Climatología*, 28, 3204-3210. <https://doi.org/https://doi.org/DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.3204-3210>
- Jaime, B. (2024). La formación continua en la educación: evolución, modelos y competencias digitales. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 3(5), 87-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.62407/rces.v3i5.137>
- Jerez, Y., & Barroso, J. (2021). Estructura para el diseño de actividades que fomenten el desarrollo de entornos personales de aprendizaje. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos CONRADO*, 17(78), 87-93. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000100087](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000100087)
- Jiménez, I., & Sánchez, L. (2023). Clima organizacional y evaluación del desempeño docente en el CETPRO "Carabayllo" Lima. *Revista IGOBERNANZA*, 6(22), 315-332. <https://doi.org/https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.257>
- Labraña, J. (2022). La Teoría de Sistemas Sociales y el campo de estudios en Educación Superior. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 74, 51-74. <https://doi.org/https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/s0717-554x2022000200051>
- Lenin, J. (2016). Gestión Directiva y su relación con la calidad de servicios educativos que se ofrecen en el nivel básico superior de la Unidad Educativa "Provincia de los Ríos", Parroquia Barbones, cantón El Guabo provincia de El Oro. [Tesis para optar el grado académico de Magíster, Universidad Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5064>.
- López-Castillo, C., Valencia, E., & Barinotto, V. (2023). Desarrollo de las competencias digitales en docentes, desafíos post pandemia. *Revista de*

- Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes.* , 7(31), 2374-2385.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i31.670>
- López-Paredes, M. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.384>
- Losada-Sierra, M. (2020). La Administración de la Educación y la Condición Contingente del ser humano. *Revista Educación y Sociedad*, 41, 1-13.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1590/ES.227542>
- Luis, G. (2023). Las Competencias Digitales y su relación con el Desempeño Docente en el Centro de Idiomas de la UNJBG, Tacna - 2022. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro, Universidad Privada de Tacna].  
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/3120>.
- Masaquiza-Moyolema, J., Romero-Fernández, A., Fernández-Villacres, G., & Acosta-Espinoza, J. (2023). Sistemas de información para la gestión de recursos informáticos. *Revista electrónica multidisciplinaria de ciencias básicas, ingeniería y arquitectura: Ingenium Et Potentia*, 5(9), 69-80.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/i.p.v6i9.2619>
- MEF. (2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto: Guía Básica*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Mendoza-Mendoza, F., De la Peña-Consuegra, G., & Zambrano-Acosta, J. (2022). Las competencias digitales para mejorar estrategias de enseñanza en los docentes de Ciencias Sociales. *Revista EPISTEME KOINONIA*, 5(1), 1073-1101. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/e.k.v5i1.2213>
- MINEDU. (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- MINEDU. (2015). *Reglamento de Organización y Funciones*. MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
- MINEDU. (2023). *Guía General: Parámetros de mantenimiento de la infraestructura educativa*. MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
- MINEDU. (2023). *Guía para la elaboración de los documentos de gestión en los PRITE*. Ministerio de Educación.

- Morán, L., Camacho, G., & Parreño, J. (2021). Herramientas digitales y su impacto en el desarrollo del pensamiento divergente. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2860>
- Moreira, S., & De la Peña, G. (2022). Análisis de la Gestión Pedagógica y su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Científica Dominios de las Ciencias*, 8(3), 569-587. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635310>
- Moreno, D., Bracho, K., & Escalona, J. (2023). Gestión Directiva para la convivencia docente en Instituciones de Educación Básica. *Revista Ecos Sociales*, 11(31), 111-164. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9493592>
- Muñoz, R. (2023). Competencia Digital y Gestión Administrativa en directivos de Instituciones Educativas de Redes 9, 10 UGEL 05, Lima 2021. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración Pública, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/11332>.
- Noyola, V. (2021). *Competencias docentes digitales: el desafío para todo docente que aporta a la transformación digital de la enseñanza*. <https://www.minedu.gob.pe/>: <https://www.minedu.gob.pe/conectados/pdf/cursos/webinars/2021/07-de-setiembre-2021-competencias-docentes-digitales-el-desafio-docente-transformacion-de-la-ensenanza.pdf>
- Oliva-Cruz, E., & Mata-Puente, A. (2022). Uso de las habilidades digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje en ciencias de la información en un entorno virtual durante la pandemia por Covid 19. *Revista Investigación Bibliotecológica*, 36(93), 177-193. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2022.93.58627>
- Paco, L. (2024). Competencias digitales de los docentes universitarios: Una revisión bibliográfica. *Revista de la Escuela de Enfermería ACC CIETNA*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.35383/cietna.v11i1.1048>

- Paucar, V., Birmania, M., Chalco, C., & Arizala, R. (2023). Impacto De Las Plataformas Digitales En El Aprendizaje Colaborativo: Análisis De Casos Y Prácticas Exitosas. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(3), 1321-1342. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6275](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6275)
- Poblete, C. (2020). Generación y fortalecimiento de Competencias de Gestión Directiva. [Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://doi.org/10.7764/tesisUC/EDU/48445>.
- Portocarrero, L. (2022). La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/3425>.
- Preciado, A., Valles, M., & Lévano, D. (2021). Importancia del uso de sistemas de información en la automatización de historiales clínicos, una revisión sistemática. *Revista Cubana de Informática Médica*, 13(1), 1-11. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18592021000100012](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18592021000100012)
- ProFuturo. (2023). *Competencias digitales docentes: guía básica*. <https://profuturo.education/>:  
<https://profuturo.education/observatorio/enfoques/competencias-digitales-docentes-guia-basica/>
- Pulido-Garzón, A., Guerrero-Julio, M., & Celis-Patiño, Y. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18(1), 61-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.18273/revuin.v18n1-2019005>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Revista de Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>

- Ramos, C. (2023). Dimensión administrativa en la gestión escolar. *Revista Educa UMCH*, 22, 7-20.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35756/educaumch.202322.274>
- Redecker, C. (2020). *Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores*. Fundación Universia.
- Ribeiro, J. (2011). La dimensión organizativa del directivo en la gestión de las escuelas de reingreso . *[Tesis para obtener Licenciatura en Dirección y Supervisión educativas, Universidad Católica Argentina]*.  
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10450>.
- Romero-Hermeza, R. (2021). Competencia digital docente: una revisión sistemática. *Revista EDUSER*, 8(1), 131-137.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18050/eduser.v8i1.2033>
- Romo, G., Rubio, C., Gómez, V., & Nivel, M. (2023). Herramientas digitales en el proceso enseñanza-aprendizaje mediante revisión bibliográfica. *Revista Multidisciplinar de Innovación y estudios aplicados*, 8(10), 313-344.  
<https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6127>
- Ruiz, R. (2021). Competencias digitales de los docentes de Educación Primaria en Instituciones Educativas Públicas de Lima Metropolitana. *[Tesis para obtener el título de Licenciado en Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18752>.
- Salas, M., & Salas, M. (2023). Utilización de competencias digitales docentes en la formación académica de estudiantes de posgrado. *Revista Científica Tesla*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.55204/trc.v3i1.e105>
- Salcedo, H. (2011). Los objetivos y su importancia para el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista de Pedagogía*, 32(91), 113-130.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/659/65926549007.pdf>
- Sandoval, J. (2016). La Teoría de las relaciones humanas: ¿Un enfoque humanista real del trabajo? *Revista Innovación en la Gestión*, 13(33), 29-39.  
[https://doi.org/https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Santa Cruz, F. (2021). La Gestión irectiva y las Relaciones Interpersonales en docentes de la Institución Educativa 32088 Carlos CAstillo Ríos Quechualoma-Huánuco, 2019. [*Tesis para optar el grado de Maestro en Educación, Universidad Nacional Hermilio Valdizán*]. . <https://hdl.handle.net/20.500.13080/8339>.
- Sarango, C. (2021). Competencia digital docente como contribución a estimular procesos de innovación educativa. [*Tesis para obtener el grado de Doctor, Universidad de Salamanca-España*]. DOI: 10.14201/gredos.149459.
- Sarango, C. (2021). Competencia Digital Docente como contribución a estimular procesos de innovación educativa. [*Tesis para obtener el grado de Doctor, Universidad de Salamanca-España*]. DOI: 10.14201/gredos.149459.
- Soria-Pérez, Y., Sebastiani-Elías, Y., Lujano-Ortega, Y., & Díaz-Mujica, J. (2024). Ciudadanía digital em estudiantes: uma revisão sistemática. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación: Horizontes*, 8(32), 365-379. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.729>
- Tapia-Arroyo, R., & Recalde-Gracey. (2024). Mejora de gestión documental: revisión sistemática. *Revista electrónica multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura Ingenium Et Potentia*, 6(11), 16-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/i.p.v6i11.4076>
- Torres, F. (2023). Competencias digitales en docentes de inglés de la Educación Básica Regular en la UGEL Tacna, 2022. [*Tesis para optar título profesional de Licenciado en Educación, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*]. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/3146>.
- Torres-Flórez, D., Rincón-Ramírez, A., & Medina-Moreno, L. (2022). Competencias digitales de los docentes en la Universidad de los Llanos, Colombia. *Revista Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 14(26), 1-25. [https://doi.org/ https://doi.org/10.22430/21457778.2246](https://doi.org/https://doi.org/10.22430/21457778.2246)
- Ube-Ronquillo, C. (2024). Trabajo en equipo como estrategia de aprendizaje en las ciencias sociales. *Revista EPISTEME KOINONIA*, 7(13), 366-384. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/e.k.v7i13.3241>

- UNESCO. (2023). *Marco de competencias para docentes en materia de TIC de la UNESCO*. <https://www.unesco.org/>: <https://www.unesco.org/es/digital-competencies-skills/ict-cft>
- Valencia, M. (2022). Competencias digitales para la mejora de la Gestión Directiva de los líderes pedagógicos de Educación Primaria UGEL 16 Barranca, 2021. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80562>.
- Valls, W., & Lemoine, F. (2018). El enfoque de Sistema, piedra angular para una gestión investigativa efectiva. Caso Bahía de Caráquez. *Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 18(2), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.30827/eticanet.v2i18.11898>
- Vela, J., Araiza, M., Covarrubias, J., & Hernández, J. (2022). Componentes que determinan las habilidades tecnológicas de los docentes en una escuela tecnológica. *Revista Innovaciones de Negocios*, 19(37), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/revin19.37-382>
- Ventura, D. (2023). Competencias digitales en docentes: Un estudio situacional. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes.*, 7(28), 881-896. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.561>
- Vera, M., Ramos, J., Fernández, G., & Valdivieso, M. (2023). Uso del entorno virtual y el desarrollo de competencias digitales en docentes en una entidad educativa de Nasca. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(2), 10224-10242. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6116](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6116)
- Verdú-Pina, M., Lázaro-Cantabrana, J., Grimalt-Álvaro, C., & Usart, M. (2023). El concepto de competencia digital docente: revisión de la literatura. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25, 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e11.4586>

- Villasana, L., Hernández, P., & Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Revista Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Viñoles-Cosentino, V., Sánchez-Caballé, A., & Esteve-Mon, F. (2022). Desarrollo de la competencia digital en contextos universitarios. Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 20(2), 11-27.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15366/reice2022.20.2.001>

## APÉNDICES

### Apéndice A. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b> ¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b> Determinar el grado de relación de la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe relación significativa entre la gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey- Jesuitas Tacna, 2024.</p>	<p><b>Variable Independiente (X)</b> X1. Gestión Directiva</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedagógica</li> <li>- Administrativa</li> <li>- Organizacional</li> <li>- Comunitaria</li> </ul>	<p>- <b>Tipo de investigación</b> Básica</p> <p>- <b>Diseño de la investigación</b> Transversal No experimental</p>
<p><b>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</b> a) ¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia instrumental en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?</p> <p>b) ¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia didáctica en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?</p> <p>c) ¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia comunicativa en el</p>	<p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a) Establecer el grado de relación de la gestión directiva con la competencia instrumental en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.</p> <p>b) Establecer el grado de relación de la gestión directiva con la competencia didáctica en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.</p> <p>c) Establecer el grado de la relación de la gestión directiva con la competencia comunicativa en el marco de la</p>	<p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> a) Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia instrumental en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.</p> <p>b) Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia didáctica en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.</p> <p>c) Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia comunicativa en el marco de la ciudadanía digital en</p>	<p><b>Variable Dependiente (Y)</b> Y1. Competencias Digitales Docente</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia instrumental</li> <li>- Competencia didáctica</li> <li>- Competencia comunicativa</li> <li>- Competencia de búsqueda de información</li> </ul>	<p>- <b>Nivel de investigación</b> Correlacional</p> <p>- <b>Ámbito de estudio</b> Se realizará en las instalaciones del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de Tacna.</p> <p>- <b>Población</b> Constituido por 56 profesores de los tres niveles del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de Tacna.</p> <p>- <b>Muestra</b> Es censal, es decir, la población de 56 profesores también es la muestra.</p>

---

marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?	ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.	el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.	- <b>Técnicas de recolección de datos</b>
d) ¿Cuál es el grado de relación de la gestión directiva con la competencia de búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024?	d) Establecer el grado de la relación de la gestión directiva con la competencia de búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024.	d) Existe relación significativa entre la gestión directiva con la competencia de búsqueda de información en el marco de la ciudadanía digital en el colegio Cristo Rey-Jesuita Tacna, 2024	Encuesta personal
			- <b>Instrumento</b> Cuestionario
			- <b>Análisis estadístico</b> Coeficiente de correlación

---

### Apéndice B. Cuestionario de Gestión Directiva

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad recolectar valiosa información sobre la gestión directiva en el marco de la ciudadanía digital, en el Colegio Cristo Rey-Jesuitas, por lo que se le solicita marcar un ítem con una “X” la alternativa que usted considere la adecuada de acuerdo a la siguiente escala de Likert:

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

N°	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Pedagógica</b>						
1	Los directivos promueven un buen clima escolar que ayuda al profesor consentir un ambiente propicio en las aulas.					
2	Los directivos intervienen en los procesos de aprendizaje de los alumnos desde los resultados.					
3	Los directivos aclaran y explican dudas sobre la implementación del Currículo Nacional, evaluaciones formativas y enfoques transversales o de otra índole.					
4	Los directivos promueven el trabajo en equipo, involucrando a todos los profesores y administrativos.					
5	Los directivos realizan monitoreo y acompañamiento pedagógico, consensuada y programado de acuerdo a un Plan de Monitoreo.					
6	Los directivos promueven un programa de capacitación anual para la enseñanza y el aprendizaje.					
7	Los directivos monitorean permanentemente para asegurar el logro de los aprendizajes y la mejora del proceso pedagógico.					
<b>Dimensión: Administrativa</b>						
8	Los directivos dan a conocer las funciones de todo el personal docente y administrativo de acuerdo al Reglamento Interno					
9	El personal directivo cumple sus funciones adecuadamente en las actividades pedagógicas y extra curriculares que realiza el colegio					
10	Los mobiliarios, equipos y material educativo del colegio son adecuados para el uso de los alumnos y profesores.					
11	El comité de mantenimiento escolar prioriza las necesidades del colegio para la compra anual.					
12	Los directivos incentivan a los profesores y alumnos a velar en la conservación y mantenimiento de los ambientes, equipos, mobiliario y material educativo.					
13	Los directivos utilizan técnicas precisas para solucionar de manera creativa e innovadora los diversos conflictos o problemas propios del colegio.					
14	Los directivos mantienen altos estándares de desempeño y guían a los profesores a cumplirlas.					

<b>Dimensión: Organizacional</b>		1	2	3	4	5
15	Los directivos generan espacios de convivencia entre profesores y administrativos.					
16	Los directivos promueven la participación para la elaboración de los documentos de gestión institucional.					
17	Los directivos conforman comisiones para la elaboración y difusión del PEI, PCI, Plan Anual durante el año escolar					
18	Los directivos promueven el cumplimiento de la programación de actividades según lo establecido al inicio del año escolar.					
19	Los directivos facilitan canales de comunicación que contribuyen a una buena convivencia en la comunidad escolar.					
20	Los directivos promueven las buenas relaciones interpersonales entre los profesores, los alumnos y los padres de familia.					
21	Los directivos forman redes de interaprendizaje con otras instituciones educativas a fin de resolver y buscar alternativas claras de solución.					
<b>Dimensión: Comunitaria</b>		1	2	3	4	5
22	Los directivos promueven adecuada relación e involucramiento de los padres de familia en las diversas actividades					
23	Los directivos facilitan la integración de los padres de familia en los estamentos de gestión del colegio (APAFA, CONEI, Comisiones de evaluación docente, etc.)					
24	Los directivos promueven relaciones de coordinación y colaboración mutua con las instituciones educativas cercanas, CLAS, municipalidad, iglesias eclesiósticas y otros organismos civiles.					
25	Los directivos realizan o gestionan “escuela para padres”, en forma permanente y oportuna.					
26	Los directivos realizan reuniones permanentes con las autoridades locales (Ugel, DRET)					
27	Los directivos implementan estrategias de apoyo a los alumnos que experimentan situaciones de vulnerabilidad que ponen en riesgo su permanencia en el colegio.					

### Apéndice C. Cuestionario de Competencias digitales docentes

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad conocer las competencias digitales docente del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de la provincia de Tacna, por lo que se le solicita que elija una alternativa y marque con una “X” de acuerdo a la siguiente escala de Likert:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Competencia instrumental</b>						
1	Maneja conocimientos básicos de los sistemas informáticos y plataformas digitales.					
2	Realiza gestión del equipo informático: manejo del sistema operativo, gestión de unidades de almacenamiento, conexión de periféricos, mantenimiento básico de la PC.					
3	Con qué frecuencia maneja programas de ofimática: procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, etc.					
4	Dinamiza su práctica pedagógica incorporando diversos medios TIC: audiovisuales convencionales (retroproyector, vídeo, televisión), pizarra digital, sistemas de videoconferencia, informática móvil, entre otros.					
5	Crea y diseña páginas personalizadas: web, blog, wiki, portafolios digitales, etc.					
6	Participa activamente en comunidades virtuales y redes sociales con fines de actualización y desarrollo profesional					
7	Utiliza medios digitales para compartir contenidos a estudiantes y docentes.					
8	Conoce las normas básicas de comportamiento y disposiciones legales de los medios digitales en internet.					
<b>Dimensión 2: Competencia didáctica</b>		1	2	3	4	5
9	Detecta y determina cuándo aplicar o no las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje.					
10	Se adapta fácilmente a nuevos formatos de formación y de aprendizaje, tanto en el rol de usuario como en el de diseñador de entornos de aprendizaje					
11	Integra los recursos TIC (como instrumentos, como recurso didáctico y como contenido de aprendizaje) en sus actividades pedagógicas					
12	Aplica en el aula de nuevas estrategias didácticas mediadas por los recursos TIC: realizar prácticas, trabajos de autoaprendizaje, investigaciones guiadas, aprendizaje basado en proyectos, entre otros.					
13	Utiliza las herramientas TIC para diseñar ambientes de aprendizaje que respondan a las necesidades e intereses de sus estudiantes.					

14	Con qué frecuencia desarrolla sus actividades de aprendizaje, utilizando medios audiovisuales.					
15	Con qué frecuencia utiliza los recursos TIC para la evaluación de los estudiantes y de su propia práctica docente					
16	Utiliza las TIC para aprender de manera no presencial aprovechando los recursos en línea (Cursos virtuales, redes y comunidades de interaprendizaje).					
<b>Dimensión 3: Competencia comunicativa</b>		1	2	3	4	5
17	Con qué frecuencia realiza la motivación introductoria en sus sesiones de aprendizaje, mediante el empleo de una herramienta TIC.					
18	Utiliza las tecnologías de la información TIC (Chat, Facebook, Zoom, WhatsApp, Skype, Google Classroom, correos electrónicos etc.) para comunicarse con sus, alumnos, colegas, otros.					
19	Intercambia información de manera fluida a través del internet					
20	Publica y comparte trabajos propios a través de Internet.					
21	Lleva a cabo una interacción profesor- alumno (enviar tareas, comunicar noticias) a través de medios telemáticos.					
22	Desarrolla estrategias de trabajo colaborativo propiciando el empleo de las comunidades virtuales fomentando el interaprendizaje de sus estudiantes.					
23	Participa en comunidades y espacios virtuales de interaprendizaje.					
24	Integra, combina y reelabora contenidos digitales convirtiéndolo en un nuevo contenido digital					
<b>Dimensión 4: Competencia de búsqueda de información</b>		1	2	3	4	5
25	Utiliza diferentes buscadores para acceder a mayor cantidad de información en el menor tiempo posible.					
26	Utiliza marcadores y alertas para clasificar y rastrear información obtenida de internet.					
27	Una vez obtenida la información, usted la valida, verifica o evalúa su veracidad de alguna forma (mediante el análisis del autor, origen, licencias y otros datos).					
28	Conoce las restricciones de los recursos educativos publicados con derechos de autor y que existen otros tipos de licencias que permiten su reutilización o difusión.					
29	Incentiva la utilización de los buscadores informáticos a través de la asignación de trabajos de investigación a sus estudiantes.					
30	Modifica, perfecciona y combina recursos existentes, para crear aplicaciones y herramientas propias					

## Apéndice D. Constancia de aplicación de instrumentos - Dirección



"Hombres y mujeres para los demás"

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El Director de la Institución Educativa "Cristo Rey" de la ciudad de Tacna.


HACE CONSTAR:

Que, en la Institución Educativa Cristo Rey de la ciudad de Tacna, el maestrando **MEDINA MALDONADO, Rodrigo Waldemar**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo del 29 al 31 de octubre, ha aplicado los instrumentos del trabajo de investigación titulado: LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL NIVEL DE COMPETENCIAS DIGITALES DOCENTE EN EL MARCO DE LA CIUDADANÍA DIGITAL EN EL COLEGIO CRISTO REY- JESUITAS TACNA, 2024.

Es propicio mencionar que es de mi conocimiento que los resultados de este estudio serán publicados únicamente con fines académicos y científicos.

Se expide la presente constancia para los fines antes mencionados.

Atentamente,


 MSc. Nelva A. Vargas Liendo  
 Director

## Apéndice E. Consentimiento de aplicación de instrumentos – Docentes

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Prof. Keny Isaac Mamani Hualpa, en calidad de Coordinador Académico del Colegio Cristo Rey – Jesuitas de Tacna, declaro haber sido informado de manera clara, suficiente y oportuna sobre los objetivos, alcances y procedimientos de la investigación titulada:

*“La gestión directiva y el nivel de competencias digitales docente en el marco de la ciudadanía digital en el Colegio Cristo Rey – Jesuitas Tacna, 2024”*, desarrollada por el Bach. Rodrigo Waldemar Medina Maldonado, en el marco de la Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Universidad Privada de Tacna.

En ese sentido, manifiesto lo siguiente:

1. Que he sido informado sobre la finalidad del estudio, la cual consiste en analizar la relación entre la gestión directiva y las competencias digitales docentes en el contexto de la ciudadanía digital.
2. Que autorizo la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (cuestionarios) al personal docente de la institución, en el marco de esta investigación.
3. Que se me ha garantizado que la información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, respetando los principios de confidencialidad, anonimato y protección de datos personales.
4. Que los resultados obtenidos serán presentados de manera global, sin identificar a personas o afectar la integridad de los miembros de la comunidad educativa.

En virtud de lo expuesto, otorgo mi consentimiento para la ejecución del estudio y la aplicación de los instrumentos en la institución.

Prof. Keny Mamani Hualpa  
Coordinador Académico  
Colegio Cristo Rey – Jesuitas Tacna

## Apéndice F. Validación de Juicios de expertos

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Dávila Rivera, Marilda  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: Doctora  
 1.3. PROFESIÓN: Licenciada en Ciencias Sociales  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: U.P.T.  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Gestión Directiva  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Santa Cruz Espinoza  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: Doctorado en Educación

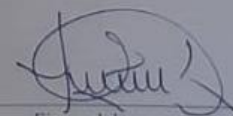
#### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	29
SUMATORIA TOTAL						29

#### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29/30  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 22/10/2024



Firma del experto

00460391

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Marceline María Capic. Tovar  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: Maestro  
 1.3. PROFESIÓN: Doc. en Educación Lengua - Literatura  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UPT  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario - Cuestionario Directo  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Santa Cruz Espinoza  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: Docencia Universitaria y Gestión Educativa


### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL						29

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 27/30  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 23 Octubre 2024

  
Firma del experto

00434000

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: VELASQUEZ ROSAS JORGE GUSTAVO
- 1.2. GRADO ACADÉMICO: MSE en Ciencia y Administración de la Educación
- 1.3. PROFESIÓN: Licenciado en Investigación Operativa
- 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UPI (Universidad Privada de Tacna)
- 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente a tiempo completo - Investigación
- 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión Directiva
- 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Santa Cruz Espinoza
- 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: Docencia Universitaria y Gestión Educativa

### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL						29

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_ NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 25 de Octubre 2024

  
 Firma del experto

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Mabel Cárdenas Herrera  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: Mg. Docencia Universitaria y Gestión Educativa  
 1.3. PROFESIÓN: Lic en Educación Inicial  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Privada de Tacna  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: Directora de Escuela de Educación Directiva  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión Directiva  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Santa Cruz Espinoza  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL						29

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29/30  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 22 de Octubre 2024



Firma del experto  
DNI. 29268089

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Gonzales Apezta Jose Luis  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: MAESTRO en Educación - MENCIÓN TIC y Adm. IIEE.  
 1.3. PROFESIÓN: Ingeniero  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DOCENTE UPT  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: DOCENTE  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Competencias Digitales Docentes  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Julio Cesar Tinco Huaman  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: Educación

### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL						25

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29/30  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 23/10/2024



Firma del experto

DNI 00 79397

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: GONZALES CCOFACATI, HECTOR  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: MAESTRO  
 1.3. PROFESIÓN: INGENIERO  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: DOCENTE UNIVERSITARIO  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO COMPETENCIAS DIGITALES DOCENTES  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: JULIO CESAR TINCO HUAMAN  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL						

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28/30  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 22 de octubre del 2024



Firma del experto

DNI: 00796628

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: López Llerena Christian Andrés  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: MAESTRO  
 1.3. PROFESIÓN: LICENCIADO EN EDUCACIÓN - LENGUA Y LITERATURA  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: DOCENTE  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DIGITALES DOCENTES  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: JULIO CÉSAR TINCO HUAMÁN  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: DOCTORADO EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

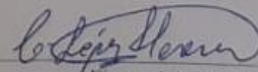
### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los items del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de items presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 30/30  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 23 DE OCTUBRE 2024



Firma del experto

08144163

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Velasco Rojas José Gustavo  
 1.2. GRADO ACADÉMICO: MSc en Gerencia y Administración de la Educación  
 1.3. PROFESIÓN: Licenciado en Investigación Operativa  
 1.4. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Privada de Tacna (UPT)  
 1.5. CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente Tiempo Completo - Investigación  
 1.6. DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre las Competencias digitales docente  
 1.7. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Julio César Tinco Huaman  
 1.8. PROGRAMA DE POSGRADO: Gerencia Universitaria y Gestión Educativa

### II. EVALUACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilitan su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresado en conductas observables y medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficiente la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					6	20
SUMATORIA TOTAL						20

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 20  
 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR  NO FAVORABLE   
 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Tacna, 24 de Octubre 2024

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del experto



m	V2D3Item 17	V2D3Item 18	V2D3Item 19	V2D3Item 20	V2D3Item 21	V2D3Item 22	V2D3Item 23	V2D3Item 24	V2D4Item 25	V2D4Item 26	V2D4Item 27	V2D4Item 28	V2D4Item 29	V2D4Item 30	var
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	4	5	4	4	4	
5	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	4	
3	5	5	3	3	5	1	4	5	5	4	5	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	
4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
4	4	5	4	1	4	3	4	4	3	1	2	2	3	3	
4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	1	2	2	3	3	
4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	1	2	2	3	3	
5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	
5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	
4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	
4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4	4	3	4	3	
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	
3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	
3	5	5	3	3	5	1	5	4	5	4	5	4	5	5	
4	5	5	3	3	4	2	4	4	5	4	5	4	5	5	
3	5	5	4	2	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	
5	5	4	5	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	
4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	5	4	4	3	
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
3	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	3	4	3	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	1	1	1	1	1	
3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	3	3	2	3	

25	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	4
26	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5
27	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5
28	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
29	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4
30	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3
31	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
32	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
33	3	3	3	5	5	3	3	5	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4
34	3	3	3	6	6	3	3	5	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4
35	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
36	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4
37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5
39	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	5	2	5	3	5	5	4	3	2	3	3
40	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	3	5	2	5	3	5	5	5	3	3	3	4
41	2	2	2	3	3	2	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
42	3	2	3	2	4	3	5	3	4	4	3	4	2	4	2	3	3	4	3	3	4	3
43	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
44	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
45	4	3	4	2	4	2	3	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	4	4	3	3	5
46	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4
47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
48	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
49	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
50	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
51	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
53	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2
54	3	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3
55	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	4
56	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4



Los directivos de la carrera profesional	rmm01_vs_vr	2	1	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm02_vs_vr	3	1	4	2	2	2	4	2	3	3	3	5	4	4	3	2	4	3	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm03_vs_vr	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm04_vs_vr	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm05_vs_vr	2	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm06_vs_vr	4	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm07_vs_vr	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	3
La atención se realiza en ambientes u of	rmm08_vs_vr	3	4	3	3	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
En los ambientes de atención en la carr	rmm09_vs_vr	3	4	3	3	3	5	4	2	4	4	4	4	4	5	2	2	3	3	3
Se aprecia que el personal directivo y ad	rmm10_vs_vr	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	1	3	3	3
El personal directivo y administrativo se	rmm11_vs_vr	4	4	3	2	2	5	4	2	4	4	4	5	4	5	2	3	4	4	4
Se aprecian equipos modernos y de fáci	rmm12_vs_vr	1	1	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2	4	5	1	2	4	3	2
Las instalaciones físicas en la carrera pro	rmm13_vs_vr	1	1	2	1	4	1	2	1	3	1	3	4	4	4	1	2	1	3	1
El mobiliario que proporciona la carrera	rmm14_vs_vr	2	1	2	2	3	3	1	1	3	3	3	4	3	1	3	1	3	1	1
La infraestructura tecnológica de la plan	rmm15_vs_vr	3	1	4	2	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	1	4	4
Los directivos de la carrera profesional	rmm16_vs_vr	2	1	3	2	4	3	3	1	4	3	2	4	5	1	3	4	4	3	3
Los ambientes para la enseñanza-apren	rmm17_vs_vr	2	1	2	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm18_vs_vr	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm19_vs_vr	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm20_vs_vr	2	2	4	3	3	4	4	2	2	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4
Los directivos y administrativos de la ca	rmm21_vs_vr	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3
Se percibe que los directivos y administ	rmm22_vs_vr	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3
El comportamiento de los directivos y al	rmm23_vs_vr	3	4	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3
El área administrativa designada para la	rmm24_vs_vr	3	1	3	2	3	2	2	1	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm25_vs_vr	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	2	1	3	4	3	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm26_vs_vr	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm27_vs_vr	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm28_vs_vr	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3
Los directivos y administrativos de la ca	rmm29_vs_vr	3	1	3	2	3	2	3	2	2	4	3	4	4	5	1	3	3	4	3
Los directivos de la carrera profesional	rmm30_vs_vr	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2
Los planes de estudios de la carrera prof	rmm1_vs_vz	3	1	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	5	3	4	3	2	3	3
Los planes de estudios de la carrera prof	rmm2_vs_vz	3	1	4	3	3	1	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
La preparación, actualización y strategi	rmm3_vs_vz	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
La metodología de enseñanza en relació	rmm4_vs_vz	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
En la carrera profesional de ingeniería Q	rmm5_vs_vz	2	1	3	2	3	2	1	3	4	3	4	3	5	3	3	1	4	4	4
¿usted considera que en la carrera profes	rmm6_vs_vz	3	1	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	4	4	1	3	3	5	5
Los directivos de la carrera profesional d	rmm7_vs_vz	3	1	2	1	3	3	4	1	1	5	3	4	4	5	3	2	4	5	5