



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA



GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS
DIGITALES DE LOS DOCENTES DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DE PUNO, 2024

TESIS PRESENTADA POR:
ROGER HUMPIRI SOTO
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA

JULIACA – PERÚ
2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA**

**GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES
DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

ROGER HUMPIRI SOTO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y
GERENCIA EDUCATIVA**

APROBADA POR:

PRESIDENTE

:

Dr. FELIX CRISTÓBAL OCHATOMA PARAVICINO

PRIMER MIEMBRO

:

Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

SEGUNDO MIEMBRO

:

Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

ASESOR DE TESIS

:

Dr. TEOFILO CONDORI TIPULA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE EDUCACIÓN-P34



**UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO**



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0264-2025-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 08 de agosto del 2025

VISTOS:

El expediente N° 2025-07304 presentado por el (la) Bachiller: **ROGER HUMPIRI SOTO** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bachiller: **ROGER HUMPIRI SOTO** con número de DNI 40732885 con número de matrícula 1410205024 ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN;**

Que, mediante Resolución N°836-2024 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN y con Resolución N°1864-2024-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: : **GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**. La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34;**

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN.**

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000217 de fecha: 05 de agosto de 2025 se nomina jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que *la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;*

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**, del (la) Bach: **ROGER HUMPIRI SOTO**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- | | |
|------------------------|--|
| Presidente | : Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO |
| Primer miembro | : Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR |
| Segundo miembro | : Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA |
| Asesor | : Dr. TEOFILO CONDORI TIPULA |

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- | | |
|--------------|--|
| Fecha | : Jueves, 14 de agosto del 2025 |
| Hora | : 3:00 p.m.. |
| Lugar | : Aula N°206 Centro Comercial N° 03-UANCV-JULIACA |

ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución. Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN
JULIACA
Dr. Javier Romulo Quispe Zapana
DIRECTOR (a)



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 01864-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 12 de noviembre de 2024

VISTOS:

El Expediente N° 2024-011986 de fecha 25 de Setiembre de 2024, el (la) Bach. **ROGER HUMPIRI SOTO**, con DNI N° 40732885, código de matrícula N° 1410205024, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); **INFORME N° 00773-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** del 05 de noviembre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-011986 el (la) Bach. **ROGER HUMPIRI SOTO**, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**. Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. TEOFILO CONDORI TIPULA**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00773-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**. presentado por el (la) Bach. **ROGER HUMPIRI SOTO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como **ASESOR** al (a) Dr. **TEOFILO CONDORI TIPULA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Leopoldo Wladimir Condori Ceruti
DIRECTOR (a)



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0836-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 10 de Julio de 2024

VISTOS:

El Expediente N° 2024-07650 de fecha 18 de junio de 2024, el (la) Bach. **ROGER HUMPIRI SOTO**, con DNI N° 40732885, código de matrícula N° 1410205024, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; **INFORME N° 00127-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** del 08 de julio de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-07650 el (la) Bach. **ROGER HUMPIRI SOTO**, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**. Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN** con mención en: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. TEOFILO CONDORI TIPULA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00127-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024**. presentado por el (la) Bach. **ROGER HUMPIRI SOTO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al **Dr. TEOFILO CONDORI TIPULA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDAHUAYLAS
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Carl
DIRECTOR (B)

DISTRIBUCIÓN:
DIRECCIÓN EPG, INTERESADO.
ARCH. LWCC/cqm.



INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

15%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

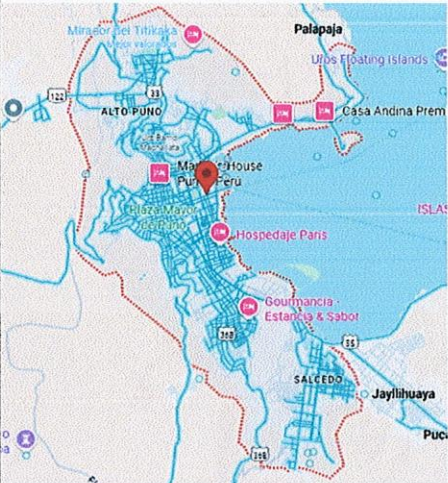
FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Serrano-Ortiz, Mariluz. "Un estudio fenomenológico descriptivo del docente digital del siglo XXI: Sé el profesor que quieres tener", University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico), 2025 Publicación	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upt.edu.pe	



Título de la tesis	
GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	Roger Humpiri Soto
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40732885
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-1960-0577
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Teofilo Condori Tipula
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02039791
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-3094-3313
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Felix Cristobal Ochatoma Paravecino
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02436114
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Hugo Neptali Cavero Aybar
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01332589
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Javier Rómulo Quispe Zapana
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01324996



Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Ubicación Edificio: Instituciones Educativas Bilingües País: Perú Departamento: Puno Provincia: Puno Distrito: Puno</p> <p>Coordenadas Latitud: 14° 54' 50.738" S Longitud: 69° 52' 3.042" W</p> <p>Geolocalización https://maps.app.goo.gl/9wuRcSmfv3qDw5d86</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Julio 2024 - Agosto 2025
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Ciencias de la Educación https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00 Educación general https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



UNIVERSIDAD ANDINA VESTOR CACERES VELASQUEZ
ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. Jesus Mamani Mamani
DIRECTOR
DE INVESTIGACION - EPG



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo ROGER HUMPIRI SOTO, identificado con DNI

Nro. 40732885 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
 Programa de Segunda Especialidad,
 Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024

Asesorado por: Dr. TEÓFILO CONDORI TIPULA

Es un tema original.

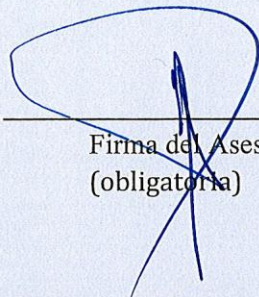
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

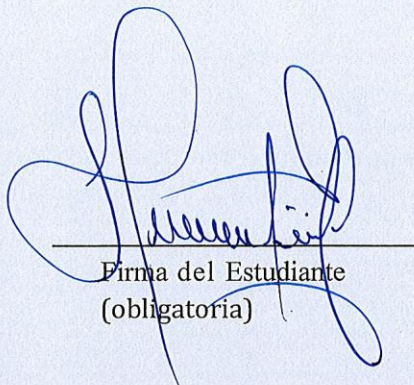
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca, 19 de SEPTIEMBRE del 2025


Firma del Asesor
(obligatoria)


Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por permitirme vivir cada día sin merecerlo, a mis hijas Myrella, Abigail y Valery. Este logro es tanto mío como de ustedes. Han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza durante este arduo camino. Cada momento de sacrificio y esfuerzo ha estado guiado por el deseo de brindarles un futuro lleno de oportunidades.

Ustedes me enseñan, día a día, el valor de la perseverancia y el amor incondicional. Les dedico este triunfo con todo mi corazón, esperando que siempre sigan sus sueños con la misma pasión y dedicación.

Roger



AGRADECIMIENTO

A los estimados docentes de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a cada uno de ustedes, quienes, con su dedicación, conocimientos y compromiso, han sido una pieza fundamental en mi formación durante esta maestría. Sus enseñanzas no solo me brindaron las herramientas necesarias para superar los retos académicos, sino también el impulso para continuar creciendo como profesional y como persona.

Roger



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ABREVIATURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6. HIPÓTESIS.....	9
1.6.1. Hipótesis general	9
1.6.2. Hipótesis específicas	9
1.7. VARIABLES E INDICADORES	10
1.7.1. Conceptualización de variables	10
1.7.2. Operacionalización de variables	11



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 13

 2.1.1. A nivel internacional..... 13

 2.1.2. A nivel nacional 15

 2.1.3. A nivel local..... 16

2.2. BASES TEÓRICAS 20

 2.2.1. Gerencia educativa 20

 2.2.2. Competencias digitales..... 40

2.3. MARCO CONCEPTUAL..... 61

CAPITULO III

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 64

3.2. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN..... 64

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN 65

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 65

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 65

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA..... 65

 3.6.1. Población: 66

 3.6.2. Muestra: 66

3.7. TÉCNICAS, FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 67

 3.7.1. Técnicas de la investigación 67

 3.7.2. Instrumentos de la investigación..... 67

3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN..... 67



3.8.1. Validación de los instrumentos 67

3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos 68

3.8.3. Diseño de estrategia para prueba de hipótesis 68

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS 69

4.2. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS 79

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 84

CONCLUSIONES 86

RECOMENDACIONES 88

REFERENCIAS 89

ANEXOS 96



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Gerencia “educativa y uso de TICs en docentes”</i>	69
Tabla 2 <i>Gerencia “educativa y situaciones de aprendizajes usando”</i>	71
Tabla 3 <i>Gerencia educativa y uso de internet</i>	73
Tabla 4 <i>Gerencia educativa y apropiación de las TICs</i>	75
Tabla 5 <i>Gerencia educativa y competencias digitales</i>	77
Tabla 6 <i>Prueba de normalidad</i>	79
Tabla 7 <i>Correlación entre gerencia educativa y uso de herramientas TICs</i>	80
Tabla 8 <i>Correlación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizajes usando TICs</i>	81
Tabla 9 <i>Correlación entre gerencia educativa y uso de internet</i>	82
Tabla 10 <i>Correlación entre gerencia educativa y apropiación de las TICs</i>	82
Tabla 11 <i>Correlación entre gerencia educativa y competencias digitales</i>	83



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gerencia educativa y uso de TICs en docentes.....	70
Figura 2 Gerencia “educativa y situaciones de aprendizajes usando”	71
Figura 3 Gerencia educativa y uso de internet.....	73
Figura 4 Gerencia educativa y apropiación de las TICs	75
Figura 5 Gerencia educativa y competencias digitales	77



ABREVIATURAS

TICs: Tecnologías de la Información y la Comunicación

PEI: Proyecto Educativo Institucional

MINEDU: Ministerio de Educación

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre la gestión educativa y las competencias digitales de los docentes en las instituciones educativas Puno 2024. Se empleó una técnica cuantitativa, un enfoque hipotético-deductivo y un diseño no experimental a nivel correlacional y transversal. Se seleccionó una muestra de 80 docentes mediante muestreo probabilístico aleatorio simple de una población de 100 docentes. El método empleado fue la encuesta. se empleó dos cuestionarios como instrumento. Los resultados indican que el 66.3% de los docentes opera bajo una gerencia educativa de nivel medio. Dentro de este grupo, el 36.3% hace un uso medio de las TICs, empleando estas herramientas de manera moderada en su práctica pedagógica, mientras que el 21.3% las utiliza a un nivel alto, lo que refleja una integración avanzada de la tecnología en el aula. En contraste, en el nivel de gerencia educativa baja, que abarca al 12.5% del total, solo el 5% de los docentes usa las TICs en niveles medios y altos, respectivamente. Por otro lado, en el grupo con gerencia educativa alta, que representa el 21.3% del total, el 11.3% hace un uso medio de las TICs y el 6.3% un uso alto. Asimismo, se identificó una correlación positiva y significativa entre la gestión educativa y variables como el uso de internet, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,668 y un nivel de significancia de 0,001; la apropiación de las TIC, con un coeficiente de 0,601 y un nivel de significancia de 0,000; y las competencias digitales, con un coeficiente de 0,631 y un nivel de significancia de 0,001. Se concluye que una gestión educativa eficaz se relaciona significativamente con un mayor uso de las TIC, internet y el desarrollo de competencias digitales en el profesorado.

Palabras clave: Competencias Digitales, educación, gerencia educativa, TICs.



ABSTRACT

The objective of this study was to determine the connection between educational management and teachers' digital competencies in educational institutions in Puno 2024. A hypothetical-deductive approach was used, along with a quantitative technique and a non-experimental cross-sectional correlational design. Using basic probability random selection, a sample of 80 teachers was selected from a population of 100 teachers. The method used was a survey, employing two questionnaires as instruments. The results indicated that 66.3% of the teachers operate under a medium level of educational management. Within this group, 36.3% demonstrate a medium use of ICTs, employing these tools moderately in their pedagogical practice, while 21.3% use them at a high level, reflecting an advanced integration of technology in the classroom. In contrast, among those with a low level of educational management, which encompasses 12.5% of the total, only 5% of teachers utilize ICTs at medium and high levels, respectively. On the other hand, in the group with a high level of educational management, representing 21.3% of the total, 11.3% demonstrate a medium use of ICTs and 6.3% show a high level of use. Additionally, a positive and significant correlation was identified between educational management and variables such as internet usage, with and the development of digital competencies among teachers.

Keywords: Digital Competencies, Education, Educational Management, ICTs.



INTRODUCCIÓN

Los motivos que dieron origen a esta investigación se derivan de la observación del creciente rol que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) están adquiriendo en el ámbito educativo, así como de los retos que enfrentan los docentes para integrarlas de manera efectiva en sus prácticas pedagógicas. A pesar de las políticas educativas que promueven la incorporación de las TICs, persisten dificultades en cuanto a la apropiación y uso eficiente de estas herramientas por parte de los docentes.

En este contexto, la presente investigación busca contribuir a la comprensión de los factores específicos de la gerencia educativa que impactan en el desarrollo de competencias digitales, utilizando estas tecnologías, y la apropiación del uso de internet. Al identificar y analizar estos factores, se espera proporcionar información relevante para optimizar.

Los aportes teóricos de esta investigación se centran en el análisis de la relación entre la gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes, así como en la evaluación de cómo las prácticas de gestión pueden facilitar o dificultar la integración de las TICs en el aula. Al hacerlo, se espera ofrecer un marco que permita a las instituciones educativas mejorar la formación y apoyo en el uso de tecnologías, con el fin de fomentar un entorno educativo más dinámico y acorde a las demandas del siglo XXI.

Es importante señalar las limitaciones y alcances de esta investigación. Debido a la complejidad inherente a la gestión educativa y las competencias digitales, este estudio se centrará en los docentes de las instituciones educativas de Puno, durante el año 2024. Las dificultades que pueden surgir incluyen la



variabilidad en la implementación de las TICs en diferentes instituciones y la heterogeneidad en las prácticas gerenciales. Sin embargo, se anticipa que esta investigación aporte de manera significativa al avance del conocimiento en el campo de la gerencia educativa y el desarrollo tecnológico en la educación.

Un componente crucial para garantizar la integración exitosa de las TIC en la instrucción es la conexión entre las capacidades digitales y la administración educativa. La creación de escenarios de aprendizaje y la apropiación del uso de internet por parte de los educadores en el contexto de Puno, un lugar con características socioeconómicas y culturales únicas.

En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es determinar cómo se relacionan la gestión educativa y las competencias digitales de los docentes en Puno, 2024. Mediante una metodología cuantitativa, buscamos ofrecer una comprensión más profunda de los obstáculos que enfrenta el sistema educativo de la zona en relación con la integración de las TIC y el desarrollo profesional de sus educadores.

Los siguientes capítulos conforman la estructura de este estudio:

Capítulo I: Se examina el trasfondo del estudio en los contextos global, nacional y local, enfocándose en la gerencia educativa y las competencias digitales.

Capítulo II: Se presenta el Marco Teórico, con los fundamentos teóricos pertinentes y el marco conceptual que guía el estudio.

Capítulo III: Se describe la Metodología del Estudio, detallando el enfoque metodológico, el diseño empleado, la población y muestra, los métodos



y herramientas de recolección de datos, y la validez y confiabilidad de dichas herramientas.

Capítulo IV: Se exponen los Resultados obtenidos, con una explicación detallada de los hallazgos. Finalmente, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del estudio.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El desarrollo de las habilidades digitales del profesorado y la gestión educativa se han convertido en preocupaciones clave para el avance global del sistema educativo. El profesorado debe adquirir y desarrollar habilidades digitales que le permitan integrar con éxito las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en sus prácticas docentes en un entorno donde la tecnología es parte integral del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Pascagaza y Estrada, 2020). Según la UNESCO (2019), el desarrollo de estas competencias es fundamental para la transformación de la educación en el siglo XXI, especialmente en países en desarrollo donde la brecha digital sigue siendo significativa. Sin embargo, la efectividad con la que los docentes adoptan las TICs está fuertemente influenciada por la gestión educativa de las instituciones donde laboran (Kampylis et al., 2015).

En Perú, el Ministerio de Educación Minedu (2020) ha implementado políticas para promover el uso de las TICs en el ámbito escolar, con el "objetivo de mejorar la calidad de la educación y reducir las disparidades digitales entre las zonas urbanas y rurales". A pesar de estos esfuerzos, el nivel de



competencias digitales entre los docentes varía significativamente. Un informe del Ministerio de Educación Minedu (2021) indica que un número considerable de docentes aún presenta dificultades para integrar las TICs en su enseñanza diaria, particularmente en regiones alejadas y menos desarrolladas, como Puno. Esta situación se ve agravada por la falta de infraestructura tecnológica adecuada y el insuficiente apoyo institucional para el desarrollo profesional en el uso de tecnologías educativas (Mogollón, 2004).

En la región de Puno, caracterizada por un entorno socioeconómico y cultural diverso, los docentes enfrentan desafíos adicionales para adoptar e integrar las TICs en sus metodologías de enseñanza. Factores como el acceso limitado a internet, la falta de dispositivos tecnológicos y la escasa capacitación tecnológica contribuyen a que las competencias digitales de los docentes no alcancen los niveles deseados (Becerra et al., 2015). Además, la gerencia educativa, entendida como el conjunto de acciones y estrategias implementadas por los directivos de las instituciones educativas, juega un rol determinante en la promoción del uso de tecnologías y en la formación de los docentes en competencias digitales (Paredes et al., 2023). En muchas instituciones de Puno, la gerencia educativa no ha logrado establecer programas efectivos de capacitación ni generar condiciones que favorezcan el uso de TICs, lo que perpetúa la brecha digital y afecta negativamente la calidad educativa (Yupanqui Zambrano, 2023).

El contexto local refleja una realidad preocupante: a pesar de los esfuerzos por mejorar el acceso y uso de tecnologías en las escuelas, los docentes de Puno siguen enfrentando limitaciones significativas para desarrollar competencias digitales sólidas (Minedu, 2022). Estas limitaciones no solo



impactan en su capacidad de utilizar herramientas tecnológicas como las TICs, sino que también repercuten en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, afectando a miles de estudiantes que no reciben una educación alineada con las demandas del mundo digital (Almenara y Pérez, 2016).

No hay suficientes datos específicos que demuestren cómo la gestión de las instituciones educativas de Puno afecta el uso de TICs por parte de los docentes, a pesar de las investigaciones que muestran cuán importante es la gerencia educativa para el desarrollo de competencias digitales. Esta falta de información impide el diseño de intervenciones educativas personalizadas que mejoren la adopción tecnológica y el desarrollo profesional de los docentes en la región. Por lo tanto, con el fin de sugerir técnicas de gestión que respalden la integración exitosa de las TICs.

1.2. FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la correlación entre gerencia educativa y el uso herramientas TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?

¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizaje usando las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?

¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y el uso de internet de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?



¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y la apropiación de las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. *Justificación Teórica*

El estudio sobre la relación entre la gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes en instituciones educativas tiene una gran relevancia teórica, ya que integra diversas disciplinas como la gestión educativa, la tecnología educativa y el desarrollo profesional docente. Investigaciones previas han señalado que la gerencia educativa desempeña un papel fundamental en la implementación efectiva de las TICs en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Almenara y Pérez, 2016). Sin embargo, existen algunas en la literatura en relación con cómo “la gerencia educativa influye directamente en el desarrollo de competencias digitales en docentes” en contextos específicos, como la región de Puno, que presenta características socioeconómicas y culturales particulares. Al proporcionar datos empíricos que consideran factores contextuales, como el acceso a recursos tecnológicos y la cultura organizacional de las instituciones educativas, esta investigación mejorará las teorías sobre el liderazgo educativo y sus efectos en la integración tecnológica. Además de aumentar el conocimiento sobre el papel de la gerencia educativa en el desarrollo de competencias digitales, esto permitirá identificar áreas donde las teorías actuales pueden ser modificadas o ampliadas para mejorar la comprensión de la gestión educativa en entornos con limitaciones tecnológicas.



1.3.2. Justificación Práctica

El estudio tiene un impacto práctico significativo, ya que proporcionará herramientas clave para directores y gestores educativos que busquen mejorar las competencias digitales de sus docentes. La investigación ayudará a los gestores a mejorar el uso de la tecnología en las aulas. Esto permitirá a los gestores modificar sus tácticas de formación docente y liderazgo. Los hallazgos también pueden ser utilizados para informar iniciativas de formación continua para docentes que busquen mejorar su alfabetización digital de acuerdo con las necesidades regionales. Además, esta investigación podría influir en la creación de políticas educativas que apoyen el uso más eficiente de los recursos tecnológicos, particularmente en áreas como Puno, donde las limitaciones en infraestructura y conectividad a internet representan serios obstáculos para las prácticas de enseñanza innovadoras.

1.3.3. Justificación Metodológica

La justificación metodológica de este estudio reside en su enfoque innovador. Este enfoque permitirá identificar no solo los factores de la gestión educativa que influyen en el uso de TICs, sino también cómo estos factores impactan en la adopción y apropiación de herramientas tecnológicas por parte de los docentes. El uso de cuestionarios validados que evalúan tanto la gerencia educativa como las competencias digitales asegura que los datos recopilados sean fiables y replicables en contextos similares. Asimismo, el análisis estadístico correlacional proporcionará una visión clara de las relaciones entre las variables, lo que permitirá realizar recomendaciones precisas para mejorar la gerencia educativa y la formación docente en competencias digitales.

1.3.4. Justificación social

El desarrollo de competencias digitales es esencial para el progreso educativo en un mundo cada vez más digitalizado. Debido a factores socioeconómicos y culturales, como la falta de acceso a internet y la deficiente infraestructura técnica, los docentes de la región de Puno enfrentan numerosos desafíos al integrar las TIC. Para mejorar la calidad educativa en la zona, este estudio busca comprender cómo la gestión educativa podría apoyar la adopción y la capacitación en estas tecnologías. Los hallazgos del estudio pueden utilizarse para crear planes de intervención destinados a mejorar la competencia digital de los docentes y, a su vez, las experiencias educativas de los estudiantes. Además, al generar conciencia sobre la importancia de una gerencia educativa efectiva, se espera que las políticas educativas locales se adapten para apoyar a las instituciones educativas en sus esfuerzos por integrar las TICs, reduciendo así la brecha digital y mejorando el bienestar educativo de la comunidad.

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre gerencia educativa y el uso herramientas TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.



- Determinar la relación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizaje usando las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.
- Determinar la relación entre gerencia educativa y el uso de internet de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.
- Determinar la relación entre gerencia educativa y la apropiación de las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.

1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La relación entre las competencias digitales y la gerencia educativa hace que este estudio sea muy relevante tanto en contextos académicos como educativos, ya que aborda un tema fundamental para el desarrollo profesional de los docentes. La calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje se ve impactada directamente por los numerosos problemas que enfrentan las instituciones educativas de Puno al integrar las TICs en sus prácticas pedagógicas. Esta investigación es significativa porque puede mostrar cómo la administración educativa afecta el desarrollo de las competencias digitales de los docentes. Además, proporciona datos empíricos que pueden ser utilizados para mejorar la gestión institucional y el apoyo tecnológico en las escuelas.

Además, esta investigación contribuirá al avance del conocimiento, donde factores culturales, sociales y económicos juegan un papel significativo en la adopción de tecnologías. Al identificar la influencia de la gerencia en el uso de herramientas TICs, el estudio permitirá a los gestores educativos ajustar sus estrategias para optimizar la integración de la tecnología en las aulas. Esto, a su



vez, mejorará la formación de los docentes y potenciará el aprendizaje de los estudiantes.

Además de ayudar a los docentes a mejorar sus habilidades digitales, esta investigación tiene el potencial de ayudar a las instituciones educativas a crear planes de gestión más exitosos. Un sistema educativo más innovador que satisfaga las necesidades del siglo XXI se puede lograr utilizando los resultados como insumo para la creación de políticas educativas dirigidas a mejorar el uso de las TIC en el entorno local.

1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las principales “limitaciones de este estudio se encuentran la dependencia de la autopercepción de los docentes respecto a sus competencias digitales” y la gerencia educativa, lo que puede dar lugar a sesgos de respuesta o a que los participantes sobrestimen o subestimen su dominio en el uso de TICs. Además, la diversidad de infraestructuras tecnológicas entre las instituciones educativas de Puno “podría influir en el nivel de competencias digitales de los docentes, dificultando la generalización de los resultados. Otro factor limitante es el acceso desigual a dispositivos tecnológicos e internet en diferentes áreas de la región, lo que puede condicionar las oportunidades de formación y uso de tecnologías en las escuelas.

La investigación se centrará únicamente en los docentes que trabajan en las instituciones educativas de Puno y está restringida al año 2024. Se incluirán a los educadores que consientan en participar en el estudio y que cumplan con los requisitos de inclusión, los cuales incluyen estar influenciados por una gerencia educativa formal y tener experiencia previa en el uso de TICs en el



aula. En el marco de la gerencia educativa, el estudio analizará la relación entre cuatro aspectos de las competencias digitales: uso de internet, apropiación de TICs, creación de situaciones de aprendizaje utilizando TICs y empleo de herramientas TIC.

Finalmente, los resultados obtenidos estarán circunscritos a esta población específica y no serán necesariamente generalizables a docentes de otras regiones o con características diferentes. Sin embargo, los hallazgos podrían servir como base para futuras investigaciones en contextos similares, contribuyendo al diseño de estrategias de gestión educativa más adaptadas a las necesidades tecnológicas actuales.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. Hipótesis general

Existe relación entre gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.

1.7.2. Hipótesis específicas

- Existe relación entre gerencia educativa y el uso herramientas TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.
- Existe relación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizaje usando las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.
- Existe relación entre gerencia educativa y el uso de internet de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.
- Existe relación significativa entre gerencia educativa y la apropiación de las TICs de los docentes de instituciones educativas de Puno 2024.



1.8. VARIABLES E INDICADORES

1.8.1. *Conceptualización de variables*

Gerencia Educativa: El término gerencia educativa describe el conjunto de procedimientos, directrices y decisiones tomadas por los administradores y gestores de las instituciones educativas para gestionar de manera más eficiente sus recursos humanos y tecnológicos, y para elevar la calidad de la enseñanza. Este elemento es esencial para determinar la planificación y el liderazgo en lo que respecta a la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el aula.

Competencias Digitales: Las competencias digitales se refieren al conocimiento y las habilidades que los docentes necesitan para integrar de manera efectiva las TIC en sus lecciones. Esta variable es esencial para evaluar el grado de integración de la tecnología en el aula y su impacto en el aprendizaje. Para este estudio, las competencias digitales se dividirán en cuatro categorías: uso de internet, actividades interactivas, aplicaciones educativas y uso de tecnología digital.



1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Gerencia educativa	“Conjunto de acciones y decisiones implementadas por los directores y gestores de las instituciones educativas para optimizar el uso de los recursos tecnológicos y humanos.”	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico • Proyecto educativo institucional • Actualización del PEI • Planeamiento operativo • Estructura organizacional • Organigramas • Motivación • Comunicación • Liderazgo • Evaluación • Corrección • Monitoreo y acompañamiento 	Ordinal
Competencias digitales	“Conjunto de habilidades y conocimientos que capacitan a los docentes para emplear eficazmente las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje.”	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de tecnologías digitales ➤ Actividades interactivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja con destreza las funciones de computadoras y laptops. • Domina el uso de herramientas TIC. • Identifica y utiliza con habilidad diversas aplicaciones. • Diseña actividades educativas • Emplea recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza 	Ordinal



		<ul style="list-style-type: none">➤ Uso de internet ➤ Aplicaciones educativas	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza la red para la planificación educativa.• Promueve el uso ético y legal de la información digital. • Usa herramientas tecnológicas para comunicarse y apoyar a los estudiantes.• Aprovecha aplicativos y recursos tecnológicos• Fomenta el uso de la tecnología en el entorno educativo	
--	--	--	--	--



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *A nivel internacional*

Ortega (2022) en su investigación desarrollada buscó confirmar la conexión entre ambos factores en una organización escolar concreta de Guayaquil. Utilizando un diseño no experimental y una metodología cuantitativa, el estudio se llevó a cabo según un marco correlacional. Un total de cincuenta y cuatro educadores conformaron la muestra, y se emplearon cuestionarios para evaluar ambas variables. Estos datos fueron cruciales para adquirir conocimientos y producir resultados. El análisis concluye que las variables tienen una asociación débil, con un nivel de significancia de 0.022, que es menor a 0.05, y un valor de 0.311.

Hernández y Tovar (2022) en su estudio buscaron describir cómo se relacionan la administración educativa y los procesos educativos. Este estudio utilizó una metodología transversal, cuantitativa, Estudio correlacional y no experimental. La muestra incluyó a 183 personas. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario metódico con preguntas cerradas. Según los resultados de la regresión lineal, los procesos relacionados con el liderazgo, el



diseño curricular, la implementación, la capacitación, las orientaciones pedagógicas y el entorno laboral representaron el 74,20 % de la gestión educativa. Se determinó que existe una correlación sustancial entre la gestión educativa y los procesos educativos, con un valor p inferior a 0,050.

Macias et al. (2021) en su estudio utilizaron métodos descriptivos y bibliográficos en el estudio para comprender cómo las tecnologías digitales afectan la educación, especialmente considerando cómo se enfocaron las escuelas durante la epidemia. Los datos se recopilaban mediante cuestionarios y encuestas en formato digital con una muestra de veinte instructores. Se determinó que los profundos cambios en el ámbito educativo han obligado a los educadores a asumir el desafío de interactuar con la tecnología y utilizar sus habilidades digitales a distancia. La investigación también destacó la necesidad crítica de que los docentes se especialicen y de que las instituciones educativas responsables apoyen sus esfuerzos en la creación de material digital para avanzar hacia una educación inclusiva.

Vivas et al. (2020) examinaron cómo se llevan a cabo los procedimientos implicados en la administración de la gestión educativa. Su enfoque fue de carácter descriptivo y cuantitativo. La población estuvo compuesta por administradores e instructores, y la muestra estuvo integrada por 25 empleados, lo que representa el 30% del total. El cuestionario sirvió como herramienta de recopilación de datos, y la encuesta como método. Los resultados demostraron una falta de adaptabilidad en la administración y la estructuración de los procedimientos administrativos, que se caracteriza por un liderazgo educativo autoritario y restringe la participación del personal en el avance pedagógico.



2.1.2. A nivel nacional

Rodriguez (2023) buscó averiguar cómo se relacionan la gestión educativa y la competencia digital. Fue un estudio correlacional y transversal del estudio. Un total de cien docentes participaron y se les aplicó una encuesta. Según los hallazgos de la encuesta, el 42% de los docentes encuestados consideró que había una fuerte asociación entre los factores, mientras que el 32% afirmó que era de nivel medio. El coeficiente de correlación de Pearson mostró que la competencia digital y la gerencia educativa estaban significativamente correlacionadas ($p < 0.05$).

Márquez (2021) se planteó establecer el vínculo entre el ambiente empresarial y la gestión educativa. El estudio utilizó un diseño transversal y no experimental, con un enfoque básico o puro. Además, se aplicó una técnica cuantitativa basada en el análisis estadístico de los datos, junto con un enfoque. Los hallazgos mostraron que el 100% de ellos se encontraba en un nivel alto, indicando una conexión muy fuerte entre ellos, con un valor de Rho de Spearman de 0.977.

Lizzetti (2021) su objetivo era determinar cómo afecta la gestión educativa a las competencias digitales. La muestra estuvo compuesta por 74 docentes. Para recopilar datos, se emplearon cuestionarios para ambas variables. Según los resultados, se alcanzaron el 71% y el 50% de los objetivos, lo que sugiere que la gestión de la enseñanza es crucial para el desarrollo de las capacidades digitales de los alumnos.

Quiroz (2021) buscó conocer cómo se relacionan el liderazgo pedagógico y las habilidades digitales en una institución educativa de Lima. Se utilizó una estrategia correlacional en la metodología cuantitativa y no experimental del



estudio. La muestra estuvo compuesta por 150 estudiantes. Se utilizaron encuestas para recopilar información y evaluar los dos factores. Según los hallazgos, el 71.3% de los estudiantes consideró que el liderazgo pedagógico estaba en un nivel alto, y el 73.3% pensó que sus habilidades digitales eran también de alto nivel. Con un coeficiente de correlación (r) de 0.084, se demostró que existe una relación positiva muy débil entre el liderazgo pedagógico y las habilidades digitales.

Palacios (2021) desarrolló una investigación donde se propuso determinar el impacto de las competencias digitales en el desempeño de los profesores. Utilizó un diseño correlacional en la técnica cuantitativa. La muestra estuvo compuesta por treinta y cinco docentes de dos escuelas. Los hallazgos indicaron que el 71.4% de los docentes presentaron altos niveles de competencias digitales, en comparación con el nivel proyectado del 48.6%. El estudio encontró una relación moderada entre las variables.

Espinoza (2021) buscó determinar la conexión entre el desempeño profesional docente y sus capacidades digitales. Se utilizó un diseño correlacional en la técnica cuantitativa. La muestra estuvo compuesta por dieciocho docentes. Según los hallazgos, el 38.9% de los docentes mostró un desempeño profesional reciente, mientras que el 50% alcanzó un alto nivel de competencias digitales. Según los resultados del estudio, parece haber una conexión significativa ($r = 0.810$) entre las variables analizadas.

2.1.3. A nivel local

Flores (2024) buscó conocer cómo se relaciona el éxito académico de los estudiantes con sus capacidades digitales. El estudio utilizó un diseño descriptivo-correlacional transversal y es de carácter no experimental. Se



empleó el método de encuesta, utilizando un cuestionario como herramienta. Eligió una muestra probabilística de 80 estudiantes de una población de 101 participantes en la investigación. Según los hallazgos, el 50% de los alumnos mostró un nivel normal de competencia digital, y el 50% de ellos tuvo un rendimiento académico alto. Tras el análisis estadístico, demostró que están correlacionados.

Montenegro (2024) En 2023, 146 alumnos de los cinco grados de la institución constituyeron la muestra del estudio. Se utilizó la selección aleatoria simple para elegir una muestra de 47 alumnos. La evaluación exhaustiva e improvisada de las habilidades y competencias digitales de los alumnos en el ámbito de las ciencias sociales fue posible gracias al método de encuesta, que utilizó un cuestionario como instrumento de recogida de datos. Los hallazgos del estudio demuestran una relación moderadamente positiva entre las habilidades digitales y la competencia en Ciencias Sociales, con un valor de correlación de Pearson de 0.831. Con un valor p de $0.000 < 0.05$, este hallazgo sugiere que la asociación podría aplicarse a toda la población estudiada.

Apaza (2023) Se utilizó un diseño correlacional descriptivo transversal empleando una técnica cuantitativa no experimental. Utilizando un cuestionario como instrumento y el procedimiento de encuesta, se seleccionó una muestra de 232 docentes de una población de 582 profesores. Con un puntaje promedio de 0.74, los hallazgos demostraron una correlación positiva significativa, lo que sugiere que los administradores que poseen una mayor inteligencia emocional son más hábiles en la gestión de escuelas durante pandemias con el desarrollo integral de los estudiantes (0.692). Todos estos resultados se consideran significativos.



Vargas (2023) realizó un estudio para determinar la conexión o relación entre el rendimiento escolar de los estudiantes en ciencias sociales y sus competencias digitales. Se utilizó un diseño no experimental transversal y una metodología de investigación básica. Las variables se analizaron a nivel correlacional. Se empleó una estrategia de muestreo probabilístico estratificado para elegir la muestra del estudio, que consistió en 28 alumnas y 34 alumnos. Un cuestionario sirvió como instrumento para una encuesta que se utilizó para recopilar datos. Se empleó el coeficiente Rho de Spearman en un análisis no paramétrico para verificar las hipótesis. Según los hallazgos, existe una correlación positiva del 93.1% entre el rendimiento académico de los estudiantes y su competencia digital; cuanto más se desarrollen estas habilidades, más eficazmente podrán los estudiantes y los docentes asimilar el conocimiento.

Cruz (2023) el objetivo de su estudio era determinar la relación entre el rendimiento de las alumnas en el aprendizaje de la lengua inglesa y sus competencias digitales. Utilizando un marco correlacional y un diseño transversal no experimental, la investigación empleó una metodología cuantitativa. Se seleccionó una muestra de 254 estudiantes de los ciclos sexto y décimo de educación secundaria, y la población incluyó a 500 estudiantes de ambos ciclos. Un cuestionario sirvió como herramienta para la recolección de datos. El estudio determinó que existe una relación directa significativa entre el rendimiento académico de los estudiantes de secundaria en inglés en la IE y su dominio de competencias digitales.

Garavito (2021) en Su investigación tuvo como objetivo comprender la conexión entre la gestión pedagógica y la calidad educativa en las instituciones educativas originales de Puno. El estudio, de enfoque cuantitativo y descriptivo,



utilizó un diseño correlacional-descriptivo. Treinta y cuatro docentes de seis instituciones de educación infantil conformaron la muestra. Se concluyó que ambas variables presentaban una asociación positiva, fuerte y estadísticamente significativa.



2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. *Gerencia educativa*

La gerencia educativa es un proceso de gestión aplicado al contexto escolar y académico que busca optimizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles en las instituciones educativas para alcanzar objetivos específicos. Según Matute (2022), la gerencia educativa no solo implica la administración de los recursos, sino también el liderazgo necesario para guiar los esfuerzos hacia una mejora continua en los resultados académicos y en la calidad del servicio educativo. La gerencia educativa, como una rama de la administración, implica aplicar los principios, adaptándolos al ámbito educativo.

Según Ramírez et al. (2017), la gerencia educativa implica no solo la gestión administrativa, sino también la capacidad de liderar procesos pedagógicos y tecnológicos, orientando la innovación en el sistema educativo. Esto es fundamental en el contexto actual, donde la incorporación de tecnologías digitales es fundamental.

Por otro lado, Ibañez (2024) Se destaca que la administración educativa debe priorizar la creación de un entorno organizacional propicio que incentive al profesorado a participar activamente en la adopción de nuevos enfoques tecnológicos, además de abordar cuestiones técnicas. De esta manera, el liderazgo de directores y administradores se convierte en un factor determinante para el éxito de cualquier iniciativa de integración tecnológica.

Asimismo, Mendoza y Torres (2023) sostienen que la gerencia educativa requiere un enfoque más integral, donde la planeación estratégica. Este enfoque permite que la implementación de tecnologías no sea solo una cuestión de



acceso a dispositivos, sino un proceso formativo que fortalezca las capacidades pedagógicas del personal educativo.

Marín et al. (2024) mencionan que, en América Latina, la gerencia educativa enfrenta desafíos relacionados con la desigualdad en el acceso a tecnologías, por lo que los líderes educativos deben tener un enfoque adaptativo y flexible para superar las barreras que limitan la adopción de tecnologías en contextos de bajos recursos. En ese sentido, una gerencia educativa eficiente puede actuar como un motor de cambio que fomente la equidad en el acceso a la educación digital.

La gerencia educativa ha evolucionado a lo largo del tiempo como respuesta a las necesidades cambiantes de los sistemas educativos. En sus inicios, la administración de las instituciones escolares se centraba en la supervisión y control estricto de los docentes y alumnos. Sin embargo, con el desarrollo de nuevas teorías organizacionales y educativas, la gerencia educativa ha adoptado enfoques más participativos y estratégicos.

En la década de los 80, el auge del enfoque de calidad total influyó en la gestión educativa, promoviendo la evaluación constante del desempeño y la implementación de estrategias de mejora continua. A partir del siglo XXI, la gerencia educativa ha incorporado lo que ha llevado a un replanteamiento de los modelos de gestión educativa.

Existen distintos modelos de gerencia educativa que han sido aplicados en las instituciones escolares. Según Ramírez et al. (2017), los modelos más relevantes son:

- Modelo tradicional
- Modelo participativo



- Modelo estratégico
- Modelo de liderazgo distribuido

La gerencia educativa ha sido influenciada por diversas teorías organizacionales. Entre ellas, destacan:

- Teoría de los sistemas
- Teoría del liderazgo transformacional
- Teoría del aprendizaje organizacional

El liderazgo es un componente fundamental en la gerencia educativa. Según Ramírez et al. (2017), el éxito de una institución educativa depende en gran medida del liderazgo ejercido por los directivos. Existen distintos enfoques de liderazgo aplicados en la gerencia educativa:

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo distribuido
- Liderazgo situacional
- Liderazgo adaptativo

En el contexto actual, la gerencia educativa debe incorporar estrategias para la integración de la tecnología en los procesos educativos. Mendoza y Torres (2023) sostienen que la implementación de tecnologías digitales en la educación no solo requiere acceso a dispositivos, sino también capacitación constante de los docentes en competencias digitales.

La gestión faciliten la enseñanza y el aprendizaje, como plataformas virtuales, inteligencia artificial aplicada a la educación y recursos interactivos. Además, Marín et al. (2024) mencionan que, en América Latina, la brecha digital sigue siendo un desafío importante para la gerencia educativa, por lo que es



necesario desarrollar estrategias inclusivas que permitan el acceso equitativo a la tecnología.

La educación híbrida y la personalización del aprendizaje son tendencias que han cobrado gran relevancia en la gerencia educativa. Estos modelos permiten adaptar los contenidos y metodologías según las necesidades.

La gerencia educativa enfrenta diversos desafíos en el siglo XXI, entre los cuales destacan:

- Cambio en los paradigmas educativos: La educación tradicional basada en la memorización está siendo reemplazada por enfoques centrados en el aprendizaje significativo y por competencias.
- Integración de la inteligencia artificial: La IA está transformando la educación, permitiendo personalizar el aprendizaje y optimizar la gestión administrativa.
- Sostenibilidad y responsabilidad social: Las instituciones educativas deben desarrollar estrategias que promuevan la sostenibilidad y la inclusión social.
- Formación continua del personal educativo: La capacitación docente es clave para garantizar una educación de calidad en un entorno en constante cambio.
- Educación inclusiva: Se busca que todos los estudiantes.
- Gestión basada en datos: Las decisiones estratégicas en educación se están apoyando cada vez más en el análisis de datos para evaluar y mejorar el desempeño institucional.



2.2.1.1. Dimensiones de la gerencia educativa

Planeación: La planeación es el primer paso en el ciclo de la gerencia educativa y consiste en establecer metas, definir estrategias para alcanzarlas y anticipar las necesidades y desafíos que puedan surgir. Según Le Mens y Martínez (2010), la planeación en el contexto educativo requiere que los directores y administradores identifiquen. En un entorno educativo, la planeación estratégica es esencial para garantizar que los recursos tecnológicos se distribuyan de manera equitativa y que los docentes reciban la capacitación necesaria para desarrollar competencias digitales.

En cuanto a la planeación en el uso de TICs, Paredes et al. (2023) señala que los líderes educativos deben priorizar la creación de programas de formación continua para los docentes, con el fin de asegurar que estén preparados para utilizar las nuevas herramientas tecnológicas. Una planeación adecuada también implica prever los recursos necesarios, como dispositivos digitales, plataformas de enseñanza y acceso a internet.

Existen diferentes tipos de planeación en la educación, cada una con un propósito específico que contribuye al logro de los objetivos institucionales:

Planeación estratégica: Se centra en la visión y misión de la institución educativa, estableciendo objetivos a largo plazo que orienten la toma de decisiones. Incluye la evaluación del contexto social, económico y tecnológico para diseñar estrategias de desarrollo.

Planeación operativa: Involucra la ejecución de actividades concretas dentro de la institución educativa, como la asignación de horarios, la gestión de recursos didácticos y la implementación de metodologías de enseñanza.



Planeación táctica: Busca coordinar los planes estratégicos y operativos a través de la distribución eficiente de los recursos y la supervisión de los procesos administrativos y pedagógicos.

Cada uno de estos enfoques permite optimizar el funcionamiento de una institución educativa, asegurando que todos los actores involucrados trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos.

Las TICs son un factor clave en la educación. Según Paredes et al. (2023), los líderes educativos deben priorizar la creación de programas de formación continua para docentes, con el fin de garantizar su preparación en el uso de herramientas digitales.

Los principales aspectos que deben considerarse en la planeación del uso de TICs en la educación incluyen:

- **Capacitación docente en competencias digitales:** Es necesario que los educadores adquieran habilidades para integrar las TICs en su práctica pedagógica, promoviendo un aprendizaje interactivo y significativo.
- **Accesibilidad a recursos tecnológicos:** La equidad en la distribución de dispositivos electrónicos y plataformas educativas es fundamental para evitar la brecha digital.
- **Evaluación del impacto de las TICs en el aprendizaje:** La planificación debe incluir mecanismos para analizar la efectividad de las herramientas digitales en la enseñanza y en el rendimiento académico de los estudiantes.

Según Mendoza y Torres (2023), una planeación adecuada en el uso de TICs permite no solo mejorar la enseñanza, sino también fomentar



el trabajo colaborativo, el aprendizaje autónomo y el acceso a información actualizada.

Existen varios modelos de planeación educativa que han sido aplicados en instituciones escolares para mejorar la gestión académica y administrativa. Entre los más relevantes se encuentran:

- **Modelo de Planeación Estratégica Situacional (PES):** Se basa en el análisis del contexto institucional y la formulación de estrategias adaptativas a los cambios sociales y tecnológicos.
- **Modelo de Planeación Prospectiva:** Proyecta escenarios futuros a partir de datos actuales, permitiendo prever necesidades y oportunidades en el ámbito educativo.
- **Modelo de Planeación Basada en Evidencias:** Fundamenta las decisiones en investigaciones y datos concretos, asegurando que las estrategias adoptadas respondan a las necesidades reales de la institución.

Cada uno de estos modelos permite estructurar la planificación de manera efectiva, asegurando que los recursos se utilicen de forma óptima y que los objetivos educativos sean alcanzados.

A pesar de los avances en la planeación educativa, existen diversos desafíos que las instituciones deben enfrentar para mejorar su gestión.

Entre ellos se encuentran:

Por otro lado, algunas de las tendencias actuales en la planeación educativa incluyen:



- Uso de la inteligencia artificial en la gestión educativa: Permite automatizar procesos administrativos y personalizar la enseñanza según las necesidades de los estudiantes.
- Enfoque en la educación híbrida: Combina la enseñanza presencial con herramientas digitales para optimizar el aprendizaje.
- Planeación orientada a la sostenibilidad: Promueve prácticas educativas responsables con el medio ambiente, como la digitalización de materiales y el uso eficiente de los recursos.

Organización: La organización dentro de la gerencia educativa se refiere a cómo se estructuran los recursos y se distribuyen las tareas dentro de la institución educativa para cumplir con los objetivos previamente establecidos. Según Chiavenato (2011). En el ámbito educativo, la organización incluye la gestión del personal docente, la asignación de recursos tecnológicos y la coordinación de actividades pedagógicas que involucren el uso de TICs.

Una buena organización permite que los recursos tecnológicos, como computadoras, plataformas de gestión de aprendizaje y redes de internet, se utilicen de manera eficaz para apoyar a los docentes en el desarrollo de sus competencias digitales. Becerra et al. (2015) destacan que una organización clara y eficiente facilita la integración de tecnologías digitales en las aulas, ya que asegura que tanto los docentes como los estudiantes tengan acceso equitativo a los recursos y herramientas.

Para que una institución educativa funcione adecuadamente, es necesario basarse en principios organizativos sólidos. Entre los más relevantes se encuentran la división del trabajo, la coordinación efectiva,



la delegación de responsabilidades y la optimización de los recursos. Estos principios permiten establecer un orden estructural dentro de la institución, asegurando que todas las áreas trabajen de manera alineada con los objetivos institucionales.

La división del trabajo en la educación implica definir roles y funciones específicas dentro de la comunidad educativa. Los directivos, docentes y personal administrativo deben tener claridad sobre sus responsabilidades y áreas de competencia, lo que permite una gestión más eficiente. La coordinación efectiva, por otro lado, es esencial para evitar la duplicación de esfuerzos y garantizar que todas las actividades educativas se realicen de manera sincronizada.

La delegación de responsabilidades es otro aspecto fundamental en la organización educativa. Cuando los líderes educativos asignan tareas de manera adecuada, se promueve la autonomía y el empoderamiento del personal, lo que puede mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro de la institución. Finalmente, la optimización de recursos tecnológicos y humanos permite maximizar el impacto de las estrategias educativas, asegurando que cada elemento dentro del sistema educativo cumpla una función específica en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

Uno de los pilares de la organización en la gerencia educativa es la gestión del personal docente y administrativo. La correcta distribución del personal dentro de la institución permite una administración más eficiente de los recursos humanos. Según Hernández et al. (2020), la gestión adecuada del personal educativo tiene un impacto directo en la



calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que influye en la motivación de los docentes y en la efectividad de las metodologías utilizadas en el aula.

El liderazgo de los directores es clave para una correcta organización del personal. Un equipo docente bien estructurado, con funciones y roles claramente definidos, facilita la colaboración y el desarrollo de estrategias conjuntas para mejorar la enseñanza. Además, la planificación de capacitaciones continuas es fundamental para garantizar que los docentes estén actualizados en cuanto a metodologías innovadoras y uso de tecnologías en la educación.

La organización del personal administrativo también juega un papel crucial en la gerencia educativa. Este grupo se encarga de la gestión de inscripciones, registros académicos, administración financiera y logística institucional. Un equipo administrativo bien organizado permite que los procesos operativos se desarrollen de manera fluida y eficiente, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la experiencia educativa para docentes, estudiantes y padres de familia.

La correcta organización es esencial dentro de la gerencia educativa. La planificación de la infraestructura tecnológica debe garantizar que los recursos estén disponibles para todos los miembros de la comunidad educativa. Esto implica la gestión de dispositivos electrónicos, plataformas de aprendizaje en línea y sistemas de evaluación digital.

Según Ramírez et al. (2022), una buena organización de los recursos tecnológicos permite a las instituciones educativas ofrecer un



entorno de aprendizaje más dinámico e interactivo. Esto se traduce en una mejor experiencia educativa, donde los estudiantes pueden acceder a materiales digitales, participar en clases virtuales y utilizar herramientas interactivas para complementar su aprendizaje. La capacitación docente en el uso de estas tecnologías también es clave para garantizar su integración efectiva en el aula.

Por otro lado, la organización de los recursos pedagógicos implica la planificación de contenidos, materiales didácticos y estrategias de enseñanza. Un sistema educativo bien estructurado permite que los docentes dispongan de guías metodológicas, materiales de apoyo y esquemas de evaluación que faciliten su labor.

La coordinación de actividades es esencial en la organización. La planificación de horarios, asignación de aulas, distribución de carga académica y programación de eventos institucionales son tareas que requieren una estructura clara para garantizar su correcta ejecución.

Según López y Gómez (2019), la planificación institucional debe considerar tanto las actividades académicas como las extracurriculares, asegurando que los estudiantes tengan una formación integral. Las instituciones educativas que logran una buena coordinación de actividades pueden mejorar el rendimiento de sus estudiantes, fortalecer el sentido de comunidad y fomentar el trabajo en equipo entre docentes y alumnos.

Un aspecto clave en la planificación institucional es la evaluación constante de los procesos organizativos, las encuestas de satisfacción y análisis de indicadores de desempeño.



A pesar de la importancia de la organización en la gerencia educativa, las instituciones enfrentan diversos desafíos que pueden afectar su eficiencia. Entre los principales desafíos se encuentran la resistencia al cambio, la falta de infraestructura tecnológica, la sobrecarga administrativa y la necesidad de actualizar constantemente los procesos organizativos.

Uno de los mayores retos es la adaptación a la transformación digital. La incorporación de nuevas tecnologías en la educación requiere una reestructuración de los sistemas administrativos y pedagógicos. Según Martínez (2021), la implementación de herramientas digitales en la gestión educativa ha permitido mejorar la eficiencia de los procesos organizativos, pero también ha generado la necesidad de capacitación continua para los docentes y personal administrativo.

El uso de plataformas virtuales de aprendizaje, la digitalización de expedientes académicos, la automatización de procedimientos administrativos y la incorporación de enfoques ágiles en la gestión institucional son algunas de las tendencias actuales en la organización educativa. Mediante estas tácticas, las instituciones educativas pueden satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes y optimizar sus recursos.

Dirección: En el contexto de la administración educativa, la dirección describe la capacidad de un educador para influir, inspirar y supervisar al personal administrativo y docente, dirigiéndolos hacia el logro de los objetivos de la institución. Según Chiavenato (2011), la dirección implica el liderazgo y la motivación, elementos cruciales para que los docentes adopten nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza. En el contexto educativo, la dirección tecnológica juega un papel esencial en la promoción del uso de TICs por parte



de los docentes, y se basa en la capacidad de los directores para inspirar confianza y apoyo hacia la innovación educativa.

Paredes et al. (2023) argumenta que un liderazgo tecnológico fuerte es indispensable para superar las barreras de resistencia al cambio, que pueden presentarse cuando se implementan nuevas tecnologías en las aulas. La dirección, en este sentido, no solo implica guiar a los docentes hacia la adopción de TICs, sino también proporcionar retroalimentación continua y oportunidades de desarrollo profesional.

La dirección es un elemento clave dentro del proceso de gerencia educativa, ya que determina la forma en que se ejecutan las estrategias establecidas en la planificación. Una dirección efectiva permite que las instituciones educativas logren sus objetivos mediante el liderazgo, la comunicación efectiva y la supervisión del desempeño docente y administrativo. La capacidad de un líder educativo para influir en su equipo tiene un impacto directo en la calidad del aprendizaje y en la eficiencia institucional.

La dirección en la educación no se limita a la gestión administrativa, sino que también abarca la formación y orientación del personal, asegurando que cada docente y colaborador desempeñe su función de manera alineada con la visión y misión de la institución. La comunicación clara y la toma de decisiones informadas son aspectos esenciales para garantizar un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al logro de metas comunes.

Según Paredes et al. (2023), el liderazgo dentro de la dirección educativa es fundamental para superar las barreras de resistencia al cambio, especialmente en la integración de nuevas tecnologías y metodologías innovadoras. Un liderazgo efectivo permite a los directivos guiar a los docentes



hacia la implementación de estrategias pedagógicas avanzadas, fomentando la confianza y el compromiso con la innovación educativa.

Existen diversos estilos de liderazgo aplicados en la dirección educativa:

Liderazgo transformacional: Se enfoca en motivar e inspirar a los docentes a través de una visión educativa clara y orientada al cambio.

- Liderazgo transaccional: Basado en la supervisión y el reconocimiento de logros mediante incentivos y estructuras jerárquicas claras.
- Liderazgo situacional: Adapta el estilo de dirección según las necesidades y capacidades del equipo de trabajo.
- Liderazgo distribuido: Promueve la participación activa de docentes y otros actores educativos en la toma de decisiones y en la gestión institucional.

La motivación del personal docente es otro factor clave en la dirección educativa. Un entorno motivador mejora la actitud de los docentes hacia su labor, impulsa el compromiso con la enseñanza y fortalece su disposición para adoptar nuevos enfoques metodológicos. Las estrategias de motivación pueden incluir incentivos, reconocimiento del desempeño, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo colaborativo.

En el contexto actual, la dirección en la gerencia educativa debe incluir una visión estratégica hacia la transformación digital. La incorporación de tecnologías en los procesos de enseñanza requiere que los líderes educativos desempeñen un papel activo en la orientación y capacitación del personal docente en el uso de herramientas digitales.

Paredes et al. (2023) argumentan que un liderazgo tecnológico fuerte es indispensable para superar las barreras de resistencia al cambio, que pueden



presentarse cuando se implementan nuevas tecnologías en las aulas. La dirección, en este sentido, no solo implica guiar a los docentes hacia la adopción de TICs, sino también proporcionar retroalimentación continua y oportunidades de desarrollo profesional.

Para gestionar el cambio de manera efectiva, la dirección educativa debe considerar los siguientes aspectos:

- Capacitación continua: Proporcionar formación constante en competencias digitales.
- Infraestructura tecnológica: Asegurar la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados para la implementación de nuevas metodologías.
- Evaluación del impacto tecnológico: Analizar cómo el uso de TICs influye en el rendimiento académico y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Apoyo institucional: Crear redes de apoyo que faciliten el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre docentes.

La supervisión es otro componente fundamental dentro de la dirección en la gerencia educativa. Un adecuado seguimiento y evaluación de los procesos educativos permite mejorar continuamente las prácticas docentes y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad institucionales.

La supervisión educativa se centra en:

- Monitoreo del desempeño docente y administrativo.
- Implementación de estrategias de mejora basadas en datos.
- Evaluación del impacto de nuevas metodologías y tecnologías.
- Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional.



- Una dirección efectiva implica también la capacidad de resolver conflictos y promover un clima organizacional positivo. La comunicación asertiva y la gestión de equipos de trabajo colaborativos son herramientas clave para fomentar un ambiente educativo armonioso y productivo.
- Los líderes educativos enfrentan múltiples desafíos en la actualidad, entre los cuales destacan:
- Escasez de recursos tecnológicos: La falta de infraestructura adecuada puede limitar la efectividad de la dirección en la transformación educativa.
- Carga administrativa excesiva: Los directores deben equilibrar sus responsabilidades de gestión con su rol como líderes pedagógicos.
- Por otro lado, algunas tendencias en la dirección educativa incluyen:
- Uso de inteligencia artificial en la gestión educativa: Permite optimizar la toma de decisiones y personalizar la experiencia de aprendizaje.
- Enfoque en el bienestar docente: La salud mental y el bienestar del personal educativo son cada vez más prioritarios en las políticas de dirección escolar.
- Flexibilidad y liderazgo distribuido: Se promueve una gestión más descentralizada donde los docentes y otros actores educativos asumen roles de liderazgo compartido.

Control: La principal responsabilidad de la fase de control, que se encuentra al final del proceso de gestión educativa, es monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Según Le Mens y Martínez (2010), el control implica establecer indicadores de rendimiento y medir el progreso hacia



las metas institucionales, como la integración de TICs y el desarrollo de competencias digitales en los docentes. En el contexto de la educación, el control asegura que los planes y programas de formación en TICs se implementen correctamente y que los docentes estén usando las herramientas digitales de manera eficaz.

El control también incluye la evaluación del impacto de las TICs en el aprendizaje de los estudiantes, midiendo la efectividad de las tecnologías implementadas en las actividades pedagógicas y en los resultados académicos. Palacios et al. (2021) sostienen que el control no debe ser un proceso punitivo, sino una herramienta de mejora continua, que permita ajustar las estrategias y corregir las deficiencias detectadas en la implementación de TICs.

El control es un proceso fundamental dentro de la gerencia educativa, ya que permite garantizar la correcta implementación de estrategias y evaluar su efectividad. Su aplicación en las instituciones educativas asegura que los esfuerzos organizativos, tecnológicos y pedagógicos se alineen con los objetivos institucionales.

El control no solo es una fase de verificación, sino que también actúa como un mecanismo de ajuste y perfeccionamiento continuo. Las instituciones educativas que implementan sistemas de control eficientes logran optimizar sus recursos, fortalecer la enseñanza y mejorar los resultados académicos. Además, este proceso contribuye a mantener la transparencia y la rendición de cuentas en la administración educativa.

Para asegurar un control efectivo en la gestión educativa, es necesario utilizar métodos de evaluación bien estructurados. Entre las estrategias más utilizadas destacan:



- **Indicadores de desempeño:** Permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, como el uso adecuado de TICs y el desarrollo de competencias digitales.
- **Observación y supervisión directa:** Facilita el monitoreo en tiempo real de la aplicación de programas y estrategias educativas.
- **Evaluaciones periódicas:** Incluyen pruebas, encuestas y auditorías internas para medir el impacto de las estrategias educativas.
- **Análisis de datos académicos:** Examina el rendimiento estudiantil para determinar la efectividad de los programas educativos y tecnológicos.

Según Palacios et al. (2021), el control no debe ser un proceso punitivo, sino una herramienta de mejora continua que permita ajustar estrategias y corregir deficiencias detectadas en la implementación de TICs y otros procesos educativos.

El control en la educación no solo implica verificar la implementación de estrategias, sino también evaluar el impacto de las TICs en el aprendizaje de los estudiantes. La efectividad de las tecnologías implementadas en actividades pedagógicas y en los resultados académicos es un aspecto clave en la supervisión educativa.

Para evaluar el impacto de las TICs, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- **Uso de plataformas digitales:** Supervisar la frecuencia y calidad de uso de herramientas tecnológicas en la enseñanza.
- **Desarrollo de competencias digitales en docentes:** Medir el grado de formación tecnológica del personal educativo.



- Participación y rendimiento: Analizar cómo la tecnología influye en la motivación y aprendizaje de los alumnos.
- Eficiencia de los programas de formación: Evaluar si los cursos de capacitación en TICs cumplen con sus objetivos y mejoran la enseñanza.

El control de estos elementos permite ajustar los programas de formación y mejorar su aplicación, asegurando que las TICs realmente potencien la enseñanza y el aprendizaje.

El control efectivo en la gerencia educativa no solo se basa en la medición de resultados, sino también en la supervisión y retroalimentación constante. La supervisión permite identificar problemas en la implementación de estrategias y tomar decisiones correctivas antes de que los problemas se agraven.

Un componente clave de la supervisión es la retroalimentación. Proporcionar información constante a docentes y administrativos sobre su desempeño permite fortalecer sus capacidades y mejorar la calidad educativa. La retroalimentación debe ser constructiva y orientada al crecimiento profesional, en lugar de ser vista como un mecanismo de sanción.

Entre las estrategias de retroalimentación más efectivas se encuentran:

- Reuniones de seguimiento: Espacios de diálogo donde se revisan avances y se plantean soluciones a dificultades identificadas.
- Evaluaciones participativas: Involucrar a docentes y alumnos en el proceso de control permite obtener una visión integral del impacto de las estrategias educativas.
- Asesoramiento y mentoría: Apoyar a los docentes con capacitación y acompañamiento especializado mejora su desempeño en el aula.



A pesar de su importancia, la implementación del control en la gerencia educativa enfrenta múltiples desafíos. Entre los principales se encuentran:

Resistencia al control y supervisión: Algunos docentes y administrativos pueden percibir la supervisión como una evaluación punitiva, en lugar de un mecanismo de mejora continua.

- **Falta de indicadores adecuados:** La ausencia de métricas bien definidas dificulta la medición precisa del impacto de estrategias educativas.
- **Limitaciones en la infraestructura tecnológica:** En muchas instituciones, la falta de herramientas digitales para evaluar el rendimiento de docentes y alumnos dificulta el monitoreo de resultados.
- **Carga administrativa excesiva:** La supervisión y evaluación requieren tiempo y recursos, lo que puede generar sobrecarga en el personal directivo y administrativo.

Para superar estos desafíos, es fundamental que el control se enfoque en la mejora continua y en la construcción de un ambiente de colaboración y confianza dentro de la institución educativa.

Las tendencias actuales en el control de la gerencia educativa están orientadas a la automatización de procesos y el uso de tecnologías avanzadas para la supervisión y evaluación del desempeño. Algunas de las estrategias emergentes incluyen:

- **Uso de inteligencia artificial:** Permite analizar datos educativos y predecir tendencias en el rendimiento académico.

- Plataformas de análisis de datos: Herramientas que recopilan y analizan información sobre la gestión y desempeño institucional.
- Aprendizaje adaptativo: Evaluaciones personalizadas que ajustan los contenidos y estrategias según el progreso de cada estudiante.
- Gamificación en la evaluación: Uso de metodologías interactivas para evaluar el impacto de las estrategias educativas en la motivación y aprendizaje.

2.2.2. Competencias digitales

Se refiere a las competencias digitales como la capacidad de una persona para utilizar la tecnología digital de manera efectiva en una variedad de entornos, incluyendo la educación. Según el Marco Europeo de Competencias Digitales, abarcan desde el manejo básico de herramientas tecnológicas hasta la capacidad para integrar TICs en procesos más complejos de enseñanza-aprendizaje (Kampylis et al., 2015).

En el contexto educativo, las competencias digitales de los docentes son esenciales para garantizar que los estudiantes adquieran las habilidades tecnológicas necesarias para enfrentar los retos del siglo XXI. Begoña (2016) destacan que los docentes deben no solo conocer las tecnologías, sino también ser capaces de utilizarlas de manera creativa y crítica para mejorar la calidad del aprendizaje. Las competencias digitales incluyen varias dimensiones, como el uso de tecnologías digitales, la creación de actividades interactivas, el uso de internet y la utilización de aplicaciones educativas.

Para garantizar que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se utilicen en el aula de manera eficiente y relevante para el aprendizaje de los estudiantes, las habilidades digitales de los docentes son fundamentales.



Según Torres et al. (2022), las competencias digitales implican más que el manejo técnico de dispositivos; incluyen la capacidad de seleccionar y aplicar las herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar el aprendizaje, así como la capacidad para promover la ciudadanía digital entre los estudiantes.

Del mismo modo, Montesano et al. (2023) señalan que las competencias digitales deben desarrollarse en varias dimensiones: el manejo de herramientas TICs, la capacidad para diseñar actividades interactivas, y el uso crítico de internet para la búsqueda de información pedagógica. La formación continua de los docentes en estas áreas es esencial para garantizar que puedan adaptarse a los cambios tecnológicos y metodológicos.

En su análisis, Oliva et al. (2014) subrayan que los docentes requieren apoyo institucional para superar las brechas tecnológicas. Esto implica que las instituciones educativas, bajo una gerencia adecuada, deben proporcionar no solo acceso a tecnología, sino también programas de formación que aborden las habilidades digitales necesarias para una enseñanza de calidad.

Por su parte, Garcés et al. (2014) afirman que los docentes deben crear entornos de aprendizaje más dinámicos y participativos. Según los autores, las TICs no solo ayudan a personalizar la enseñanza, sino que también abren nuevas oportunidades para que los estudiantes desarrollen habilidades críticas y creativas.

Según Chacón (2022), en América Latina, es esencial que las competencias digitales se enfoquen en la equidad y la inclusión digital, dado que la brecha tecnológica sigue siendo un desafío importante en muchos países de la región. Adaptar estas tecnologías a las necesidades de contextos desfavorecidos y con limitaciones de infraestructura tecnológica.



En su análisis, Oliva et al. (2014) subrayan que los docentes requieren apoyo institucional para superar las brechas tecnológicas. Esto implica que las instituciones educativas, bajo una gerencia adecuada, deben proporcionar no solo acceso a tecnología, sino también programas de formación que aborden las habilidades digitales necesarias para una enseñanza de calidad.

Por su parte, Garcés et al. (2014) afirman que permitiendo a los docentes crear entornos de aprendizaje más dinámicos y participativos. Según los autores, las TICs no solo ayudan a personalizar la enseñanza, sino que también abren nuevas oportunidades para que los estudiantes desarrollen habilidades críticas y creativas.

El desarrollo de competencias digitales en docentes es un proceso continuo que requiere formación permanente, recursos adecuados y un entorno institucional que fomente la innovación educativa. Según Herrera et al. (2021), los docentes necesitan capacitación en diversas áreas tecnológicas para poder integrar eficazmente las TICs en sus prácticas pedagógicas.

La alfabetización digital es el primer paso en este proceso. Sin embargo, las competencias digitales van más allá de la alfabetización y abarcan habilidades como la creación de contenido digital, la gestión de plataformas educativas y el uso de metodologías activas basadas en tecnología.

Un aspecto clave en el desarrollo de competencias digitales es la colaboración entre docentes. La formación en comunidades de aprendizaje permite compartir experiencias, estrategias y recursos tecnológicos. Según Moreno et al. (2020), el trabajo colaborativo entre docentes.



El nivel de competencias digitales de un docente influye directamente en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Cuando un docente domina las TICs, puede diseñar clases más dinámicas, interactivas y centradas en el estudiante. Esto fomenta un aprendizaje más significativo y motivador.

El uso de plataformas educativas digitales permite la personalización del aprendizaje. Según Fernández et al. (2019), las plataformas adaptativas pueden ajustar el contenido según el ritmo y estilo de aprendizaje de cada estudiante. Esto es especialmente útil en entornos de educación a distancia o híbrida.

Otro aspecto importante es la gamificación en el aprendizaje. Según López y Rojas (2021), la integración de dinámicas de juego en entornos digitales educativos mejora la motivación y el compromiso de los estudiantes, haciendo que el aprendizaje sea más atractivo.

A pesar de los avances, existen múltiples desafíos en la implementación de competencias digitales en el ámbito educativo. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio. Muchos docentes aún sienten inseguridad al utilizar nuevas tecnologías en su práctica pedagógica, lo que dificulta su integración efectiva.

Otro reto es la falta de infraestructura tecnológica. En muchas regiones, el acceso a internet y dispositivos tecnológicos es limitado, lo que impide que tanto docentes como estudiantes aprovechen al máximo las oportunidades que ofrecen las TICs. La necesidad de actualización constante es otro desafío. Dado el ritmo acelerado del avance tecnológico, los docentes deben recibir formación periódica para mantenerse al día con las nuevas herramientas y metodologías digitales.



Para superar estos desafíos, las instituciones educativas deben implementar estrategias que fomenten el desarrollo de competencias digitales en los docentes. Algunas estrategias clave incluyen:

Formación continua:

Estos programas deben abordar tanto el uso técnico de herramientas digitales como las metodologías pedagógicas innovadoras que aprovechan la tecnología para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. La capacitación no debe ser un evento único, sino un proceso constante que permita a los docentes actualizar sus conocimientos y habilidades a medida que emergen nuevas tecnologías y enfoques educativos.

Según García et al. (2021), la formación docente en el ámbito digital es crucial. Además, es crucial que estos programas contemplen estrategias diferenciadas según el nivel de conocimiento de cada docente, permitiendo un aprendizaje personalizado y significativo. La formación en competencias digitales también debe incorporar el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas y creatividad, asegurando que los docentes no solo manejen la tecnología, sino que sepan aplicarla de manera efectiva en el aula.

➤ Acceso a tecnología:

Para que los docentes puedan integrar las TICs en su enseñanza, es esencial que cuenten con acceso adecuado a tecnología. Esto incluye dispositivos como computadoras, es un factor determinante en la implementación exitosa de estrategias educativas digitales, ya que, sin los recursos adecuados, los docentes enfrentan serias limitaciones para aplicar lo aprendido en sus formaciones.



Investigaciones como las de Ramírez y Torres (2022) señalan que la falta de acceso a tecnología es una de las principales barreras para la transformación digital en la educación. Por ello, las instituciones educativas deben desarrollar políticas que garanticen la equidad en la distribución de recursos tecnológicos, priorizando aquellas escuelas con menos acceso a infraestructura digital. Además, es importante asegurar la disponibilidad de soporte técnico para que los docentes puedan resolver problemas técnicos y maximizar el uso en sus clases.

➤ Apoyo institucional:

dudas y recibir orientación sobre el uso de herramientas digitales en sus prácticas pedagógicas. Este apoyo no solo debe provenir de los directivos escolares, sino también de equipos especializados en innovación educativa y tecnología.

Según López et al. (2020), los centros educativos que fomentan comunidades de aprendizaje digital entre sus docentes logran una mayor integración de las TICs en sus metodologías de enseñanza. Estas comunidades permiten a los docentes intercambiar conocimientos, identificar mejores prácticas y construir soluciones colaborativas para los desafíos tecnológicos que enfrentan en el aula. Además, el apoyo institucional debe incluir incentivos para la formación continua, tales como certificaciones, reconocimiento profesional y posibilidades de ascenso en la carrera docente.

➤ Evaluación del impacto digital:

Medir la efectividad del uso de TICs en la enseñanza es un paso fundamental para realizar ajustes y mejoras en la estrategia educativa. La evaluación del impacto digital permite identificar qué herramientas tecnológicas

están generando mejores resultados. Este proceso debe basarse en datos concretos y en la retroalimentación de docentes y alumnos para obtener una visión integral de la efectividad de la tecnología en la educación.

De acuerdo con Fernández y Gómez (2023), una evaluación efectiva del impacto digital debe incluir el análisis del rendimiento académico de los estudiantes, la frecuencia y calidad del uso de herramientas digitales, y la percepción de docentes y alumnos sobre su utilidad. Además, la tasa de adopción de tecnología por parte del personal docente y la cantidad de actividades interactivas implementadas en el aula. Con esta información, es posible tomar decisiones informadas para optimizar la integración de las TICs y garantizar su sostenibilidad a largo plazo en la educación.

2.2.2.1. Dimensiones de las competencias digitales

➤ **Uso de Tecnologías Digitales:**

El uso de tecnologías digitales en el contexto educativo se refiere a la capacidad de los docentes para utilizar herramientas como computadoras, proyectores, tabletas y plataformas digitales en sus prácticas pedagógicas diarias. Según Blanco y Amigo (2016), el uso de estas herramientas permite a los docentes diversificar sus estrategias de enseñanza, facilitando la personalización del aprendizaje y el acceso a una mayor variedad de recursos educativos. La adopción de tecnologías digitales también está relacionada con la capacidad de los docentes para gestionar las plataformas de enseñanza en línea y utilizar software educativo.

El uso eficaz de tecnologías digitales está directamente influenciado por las oportunidades de formación que reciben los docentes y por el soporte institucional que brindan las instituciones educativas. Paredes et al. (2023)



señala que la gerencia educativa debe proporcionar un entorno de apoyo y recursos adecuados para que los docentes puedan desarrollar plenamente sus competencias tecnológicas.

El impacto positivo ha sido ampliamente documentado. Entre los principales beneficios se encuentran:

Personalización del aprendizaje: Permite adaptar los contenidos y metodologías a las necesidades individuales de los estudiantes, facilitando una enseñanza más flexible y centrada en el alumno.

- Acceso a una variedad de recursos educativos: Las herramientas digitales brindan acceso a bibliotecas virtuales, videos educativos, simulaciones interactivas y plataformas de aprendizaje en línea.
- Fomento del aprendizaje autónomo: Las tecnologías digitales impulsan la independencia del estudiante, permitiéndole explorar y construir conocimiento de manera autodidacta.
- Mejora en la comunicación y colaboración: Facilita la interacción entre docentes y estudiantes, así como el trabajo en equipo mediante plataformas colaborativas.
- Desarrollo de habilidades digitales: Fomenta en los estudiantes competencias esenciales para el siglo XXI, como el manejo de herramientas digitales, el pensamiento crítico y la alfabetización informacional.

Para que la implementación de tecnologías digitales en la educación sea efectiva, es necesario considerar diversos factores que influyen en su adopción:



- **Formación docente:** La capacitación en el uso de tecnologías es clave para que los educadores se sientan cómodos y preparados para incorporarlas en su enseñanza.
- **Infraestructura tecnológica:** La disponibilidad de dispositivos, conectividad y software educativo adecuado es esencial para garantizar su aplicación efectiva.
- **Apoyo institucional:** Es necesario que las instituciones educativas fomenten políticas de innovación tecnológica y brinden acompañamiento a los docentes en su proceso de digitalización.
- **Actitud del docente hacia la tecnología:** La percepción y disposición del profesor para utilizar herramientas digitales influye en la frecuencia y calidad de su integración en el aula.

A pesar de los beneficios, la incorporación de herramientas digitales en el ámbito educativo presenta desafíos que deben ser abordados para lograr una implementación eficaz:

- **Resistencia al cambio:** Algunos docentes muestran reticencia a modificar sus metodologías tradicionales por miedo o desconocimiento de las nuevas tecnologías. La resistencia al cambio puede deberse a la falta de experiencia en el uso de herramientas digitales, la percepción de que las tecnologías complejizan el proceso de enseñanza o el temor a perder el control del aula. Para abordar este desafío, es fundamental ofrecer formación continua, proporcionar acompañamiento durante la transición digital y fomentar una cultura de innovación dentro de las instituciones educativas. La sensibilización sobre los beneficios de la tecnología en la enseñanza, junto con el



apoyo institucional, puede facilitar la aceptación y adopción de nuevas metodologías.

- Limitaciones en la infraestructura: La falta de equipamiento adecuado y acceso a internet en algunas regiones dificulta la integración de herramientas digitales en el aula. En muchas instituciones, la insuficiencia de dispositivos, la obsolescencia tecnológica y las deficiencias en la conectividad limitan la posibilidad de aprovechar al máximo los recursos digitales. Para superar estas barreras, es necesario que los gobiernos y las entidades educativas prioricen la inversión en infraestructura tecnológica, asegurando el acceso equitativo a los recursos digitales. Además, el mantenimiento adecuado de los equipos y la capacitación en su uso contribuyen a optimizar su aprovechamiento y prolongar su vida útil en el ámbito educativo.
- Brecha digital: Existen desigualdades en el acceso a la tecnología entre diferentes sectores socioeconómicos, lo que puede generar disparidades en el aprendizaje. La brecha digital afecta especialmente a estudiantes en contextos vulnerables, quienes tienen menos oportunidades para desarrollar competencias digitales. Para mitigar esta desigualdad, es necesario implementar políticas de inclusión digital que garanticen el acceso a dispositivos y conectividad en todas las comunidades educativas. Programas de préstamo de tecnología, subsidios para el acceso a internet y estrategias de alfabetización digital pueden contribuir a reducir esta brecha.



- Sobrecarga laboral para los docentes: La implementación de nuevas tecnologías requiere tiempo adicional para capacitación, preparación de materiales y adaptación metodológica. Muchos docentes enfrentan una carga de trabajo considerable, lo que puede dificultar la integración efectiva de herramientas digitales en sus prácticas pedagógicas. Para aliviar esta sobrecarga, es importante diseñar estrategias de apoyo que incluyan formación docente dentro del horario laboral, proporcionar recursos pedagógicos pre-diseñados y fomentar el trabajo colaborativo entre educadores. La asignación de personal de apoyo tecnológico en las instituciones también puede facilitar el proceso de transición, permitiendo que los docentes se concentren en la enseñanza sin que la implementación tecnológica represente una carga excesiva.

Para potenciar el uso de tecnologías digitales en la educación, es necesario adoptar estrategias que promuevan su integración de manera efectiva:

- Diseñar programas de formación continua: docentes adaptarse a los avances tecnológicos y mejorar su práctica pedagógica. Es recomendable que estos programas sean flexibles y accesibles, ofreciendo opciones como cursos en línea, talleres presenciales y capacitaciones autodirigidas. Además, es crucial que las instituciones educativas evalúen constantemente las necesidades de los docentes y actualicen los programas de formación según las tendencias emergentes en tecnología educativa. La capacitación no solo debe enfocarse en el uso técnico de las herramientas digitales, sino también



en su aplicación pedagógica, fomentando metodologías innovadoras que favorezcan el aprendizaje activo y la personalización de la enseñanza.

- Fomentar el aprendizaje colaborativo: Estas comunidades permiten la socialización de conocimientos, el intercambio de estrategias innovadoras y el apoyo mutuo entre profesionales. El aprendizaje colaborativo fomenta la experimentación con nuevas herramientas y facilita la resolución de problemas a través del trabajo en equipo. Para promover esta práctica, es recomendable la implementación de plataformas digitales donde los docentes puedan comunicarse, compartir recursos y participar en foros de discusión. Asimismo, la organización de encuentros presenciales y virtuales, como congresos o seminarios, refuerza la construcción de redes de apoyo profesional y favorece la actualización continua en metodologías digitales.
- Incorporar metodologías activas: Aplicar enfoques como el aula invertida y el aprendizaje basado en proyectos permite aprovechar al máximo las TICs y transformar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas metodologías fomentan el protagonismo del estudiante, promoviendo la autonomía. Por otro lado, el aprendizaje basado en proyectos implica la resolución de problemas reales mediante la integración de herramientas tecnológicas, desarrollando habilidades como el pensamiento crítico y la creatividad. Para que estas metodologías sean efectivas, es fundamental que los docentes reciban capacitación en su aplicación y cuenten con recursos tecnológicos adecuados para su implementación.



- Asegurar la sostenibilidad tecnológica: Garantizar la actualización y mantenimiento de los dispositivos tecnológicos dentro de las instituciones educativas es un aspecto esencial para la integración efectiva de las TICs en el aula. La inversión en tecnología debe ir acompañada de estrategias de sostenibilidad que aseguren su funcionamiento a largo plazo. Esto implica la planificación de presupuestos específicos para la renovación de equipos, la contratación de personal técnico especializado para el mantenimiento y la implementación de políticas de gestión responsable de los recursos tecnológicos. Además, es importante fomentar el uso eficiente de la tecnología, promoviendo el reciclaje y reutilización de dispositivos, así como la adopción de prácticas sostenibles que reduzcan el impacto ambiental. La sostenibilidad tecnológica también requiere alianzas con organizaciones y empresas del sector, que puedan proporcionar apoyo en la actualización y capacitación en nuevas herramientas digitales.
- Promover la alfabetización digital: Para utilizar la tecnología de forma crítica y responsable, tanto estudiantes como docentes necesitan adquirir habilidades digitales. La alfabetización digital va mucho más allá del simple uso de dispositivos electrónicos; incluye la capacidad de evaluar la fiabilidad de la información disponible en línea, comprender los peligros del uso de internet y crear una imagen digital segura. La formación en ciudadanía digital, que enseña a los niños a usar internet de forma responsable y segura, es crucial para fomentar esta alfabetización. Capacitar a las familias y a la comunidad escolar



para supervisar y apoyar el uso de la tecnología por parte de los estudiantes también es crucial. Para garantizar una educación integral que prepare a los niños para un mundo cada vez más conectado digitalmente, educadores, instituciones y familias deben colaborar para promover la alfabetización digital.

Actividades Interactivas:

Las actividades interactivas se refieren a aquellas estrategias pedagógicas que involucran el uso de tecnologías digitales. Según Castro et al. (2018), las TICs permiten crear entornos de aprendizaje más dinámicos, solo reciben información, sino que interactúan con los contenidos a través de simulaciones, juegos educativos y plataformas colaborativas. Estas actividades ayudan a mejorar la retención de conocimientos y a desarrollar habilidades críticas en los estudiantes.

La capacidad de los docentes para diseñar e implementar actividades interactivas con TICs depende de su nivel de competencia digital y de la formación que reciben en este ámbito. A. Palacios et al. (2021) señalan que las actividades interactivas son una de las mejores maneras de integrar la tecnología en el aula, ya que fomentan un aprendizaje más profundo y significativo.

Las actividades interactivas transforman el proceso de enseñanza-aprendizaje al hacerlo más dinámico y atractivo. Al integrar elementos lúdicos y participativos, los estudiantes se involucran más activamente en el aprendizaje. La interacción con los contenidos fortalece la comprensión y aplicación de conocimientos en contextos reales, fomentando el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad. Además, facilitan el trabajo en equipo y el intercambio de ideas a través de plataformas digitales, permitiendo una



mayor colaboración entre los estudiantes. Otro aspecto importante es la posibilidad de recibir retroalimentación inmediata, lo que favorece un aprendizaje autónomo y adaptativo.

Existen diversas formas de implementar actividades interactivas en el aula mediante el uso de tecnologías digitales. Los juegos educativos permiten reforzar contenidos de manera lúdica y entretenida, mientras que las simulaciones y laboratorios virtuales brindan la posibilidad de experimentar situaciones de la vida real en un entorno digital controlado. Otra estrategia es el aprendizaje basado en proyectos digitales, donde los estudiantes utilizan herramientas tecnológicas para desarrollar proyectos colaborativos. Asimismo, las plataformas de aprendizaje adaptativo ajustan el contenido según el ritmo y necesidades de cada estudiante, garantizando una enseñanza personalizada. Finalmente, los foros y debates virtuales ofrecen espacios en línea donde los estudiantes pueden compartir ideas, reflexionar y argumentar sobre temas específicos.

La capacidad de los docentes para diseñar e implementar actividades interactivas con TICs depende de su nivel de competencia digital y de la formación que reciben en este ámbito. A. Palacios et al. (2021) Señalan que, dado que las actividades interactivas promueven un aprendizaje más profundo y significativo, se encuentran entre las mejores maneras de incorporar la tecnología en el aula. Los docentes deben tener experiencia en la creación de estrategias digitales, la gestión de entornos virtuales, la evaluación del impacto de las actividades y la adaptación de contenidos a diversos estilos de aprendizaje si desean maximizar el uso de las TIC en actividades interactivas.



Si bien los ejercicios interactivos ofrecen muchas ventajas, existen ciertas dificultades al utilizarlos en el aula. Dado que no todos los estudiantes tienen acceso a dispositivos o a internet fiable para participar en actividades interactivas, la brecha digital sigue siendo una barrera. Además, la incorporación exitosa de las tecnologías en el aula se ve obstaculizada por la falta de formación especializada en habilidades digitales. Otro desafío es el tiempo de planificación, ya que diseñar actividades interactivas requiere mayor inversión de tiempo en comparación con métodos tradicionales. Además, algunos docentes y estudiantes pueden mostrar resistencia al cambio, lo que complica la transición hacia nuevas metodologías de enseñanza.

Para superar los desafíos y potenciar el uso de actividades interactivas en la educación, es recomendable capacitar continuamente a los docentes, ofreciendo programas de formación en competencias digitales y metodologías activas. También es fundamental garantizar la disponibilidad de equipos y plataformas digitales en las instituciones educativas, facilitando el acceso a herramientas tecnológicas. Fomentar el trabajo colaborativo entre docentes permite compartir experiencias y estrategias efectivas, enriqueciendo el proceso de enseñanza. La integración de metodologías híbridas, que combinan actividades digitales con estrategias tradicionales, facilita la transición hacia un aprendizaje interactivo. Finalmente, es crucial evaluar el impacto de las TICs en el desempeño estudiantil mediante estudios periódicos, lo que permitirá realizar ajustes y mejoras en las estrategias implementadas.

Las actividades interactivas constituyen una herramienta poderosa para transformar la educación y hacerla más efectiva, motivadora y adaptativa a las necesidades del siglo XXI. Su implementación exitosa requiere docentes



capacitados, acceso equitativo a tecnología y estrategias innovadoras que permitan aprovechar el potencial de las TICs en el aula. A medida que la educación digital sigue evolucionando, el desarrollo de actividades interactivas será clave para mejorar la experiencia de aprendizaje y preparar a los estudiantes para los retos del futuro.

Uso de Internet:

El uso de internet en el ámbito educativo se ha convertido en una herramienta fundamental para la búsqueda de información, la comunicación y la colaboración en línea. Según Tejedor y Muñoz (2006), internet ofrece a los docentes una amplia gama de recursos pedagógicos, como bibliotecas digitales, bases de datos académicas y plataformas de enseñanza en línea. La habilidad de los docentes para utilizar internet de manera eficiente es una dimensión crucial de las competencias digitales, ya que les permite acceder a información actualizada y compartir conocimientos con sus estudiantes.

Paredes et al. (2023) resalta que el uso de internet como herramienta pedagógica no se limita solo a la búsqueda de información, sino que también incluye la creación de redes de aprendizaje colaborativas entre docentes y estudiantes. Para que los docentes puedan utilizar internet de manera efectiva, es esencial que cuenten con acceso a infraestructura adecuada y reciban formación en el manejo de plataformas en línea.

El acceso a internet ha transformado los métodos de enseñanza, facilitando la interacción entre docentes y alumnos a través de plataformas digitales. Gracias a la conectividad, los docentes pueden integrar recursos multimedia en sus clases. Además, la posibilidad de acceder a fuentes de



información confiables permite a los educadores mantenerse actualizados en sus áreas de especialización y mejorar la calidad de la enseñanza.

Paredes et al. (2023) resalta que el uso de internet como herramienta pedagógica no se limita solo a la búsqueda de información, sino que también incluye la creación de redes de aprendizaje colaborativas entre docentes y estudiantes.

Para que los docentes puedan utilizar internet de manera efectiva, es esencial que cuenten con acceso a infraestructura adecuada y reciban formación en el manejo de plataformas en línea. La capacitación en el uso de herramientas digitales es clave para que los docentes puedan seleccionar y utilizar recursos pertinentes para sus clases. Asimismo, el acceso a una conexión estable y de calidad en las instituciones educativas es un requisito indispensable para garantizar la integración efectiva de internet en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Uno de los principales retos en el uso de internet en la educación es la brecha digital, que limita el acceso a la tecnología en ciertas regiones y dificulta la equidad en el aprendizaje. Para superar esta barrera, es necesario que las políticas educativas fomenten la inversión en infraestructura tecnológica y en programas de alfabetización digital para docentes y estudiantes. La implementación de estrategias de seguridad digital también es esencial para proteger la privacidad y garantizar un uso responsable de la información en entornos educativos.

El uso de internet en la educación continuará evolucionando con el desarrollo de nuevas tecnologías y plataformas digitales. Su integración adecuada en los procesos de enseñanza permitirá mejorar la calidad educativa,



facilitar el acceso a información relevante y fomentar la colaboración global entre estudiantes y docentes. Para lograrlo, es fundamental que las instituciones educativas prioricen la capacitación docente y aseguren condiciones óptimas de conectividad y acceso a recursos en línea.

Aplicaciones Educativas:

Las aplicaciones educativas son herramientas digitales diseñadas para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y su uso eficiente por parte de los docentes es una parte fundamental de las competencias digitales. Según Paredes et al. (2023), las aplicaciones educativas pueden incluir desde.

El uso de aplicaciones educativas requiere que los docentes no solo conozcan estas herramientas, sino que también tengan las habilidades necesarias para integrarlas en sus prácticas pedagógicas. Matute (2022) argumenta que las competencias digitales deben incluir la capacidad para adaptar las aplicaciones educativas a las necesidades específicas de los estudiantes, utilizando estas herramientas para mejorar la calidad del aprendizaje y fomentar la creatividad.

El impacto de las aplicaciones educativas en el ámbito escolar es significativo, ya que facilitan el acceso a contenidos de calidad y mejoran la interacción entre docentes y estudiantes. Estas herramientas permiten la personalización del aprendizaje, ofreciendo recursos adaptativos que responden a las necesidades individuales de cada estudiante. Además, fomentan el aprendizaje autónomo, ya que los alumnos pueden acceder a los materiales en cualquier momento y lugar, favoreciendo el desarrollo de la autorregulación en su proceso educativo.



El uso de aplicaciones educativas requiere que los docentes no solo conozcan estas herramientas, sino que también tengan las habilidades necesarias para integrarlas en sus prácticas pedagógicas. Matute (2022) argumenta que las competencias digitales deben incluir la capacidad para adaptar las aplicaciones educativas a las necesidades específicas de los estudiantes, utilizando estas herramientas para mejorar la calidad del aprendizaje y fomentar la creatividad. La implementación adecuada de estas aplicaciones puede promover la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la colaboración en entornos virtuales.

Para lograr una integración efectiva de las aplicaciones educativas en el aula, es fundamental que los docentes reciban capacitación en su uso y aplicación pedagógica. La formación debe enfocarse en estrategias de enseñanza innovadoras, que permitan aprovechar al máximo el potencial de estas herramientas. También es crucial que las instituciones educativas proporcionen acceso a las tecnologías necesarias y brinden apoyo técnico continuo a los docentes para garantizar su correcta implementación.

Uno de los principales desafíos en la adopción de aplicaciones educativas es la resistencia al cambio por parte de algunos docentes, quienes pueden sentirse abrumados por la constante evolución de la tecnología. Para superar esta barrera, es necesario fomentar una cultura de innovación dentro de las instituciones educativas. Asimismo, la evaluación constante del impacto de estas herramientas en el aprendizaje permitirá realizar ajustes y mejoras en su uso.

El futuro de las aplicaciones educativas seguirá evolucionando con el desarrollo de nuevas tecnologías, Como la realidad aumentada y la inteligencia artificial, que ofrecen oportunidades para desarrollar experiencias educativas



más individualizadas e inmersivas. Es imperativo que las instituciones educativas sigan financiando los programas de formación docente y la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar el uso eficiente de estos recursos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y optimizar sus ventajas.



2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Actividades Interactivas:** Las actividades interactivas son estrategias pedagógicas que involucran el uso de tecnologías para fomentar la participación activa de los estudiantes. Incluyen el uso de simuladores, juegos educativos y actividades colaborativas en línea (Castro et al., 2018).
- **Aplicaciones Educativas:** Las aplicaciones educativas son herramientas digitales diseñadas para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, como plataformas de gestión del aprendizaje, juegos educativos o aplicaciones de evaluación interactiva. Ejemplos incluyen Kahoot, Moodle y Google Classroom (Paredes et al., 2023).
- **Competencias Digitales:** El conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes conocido como competencias digitales otorga a los educadores la capacidad de integrar herramientas digitales en el aula de manera eficiente (Begoña, 2016).
- **Control:** El control es el acto de supervisar y evaluar los resultados en relación con los objetivos preestablecidos para detectar desviaciones y realizar las correcciones necesarias. En la gerencia educativa, el control garantiza que las TIC se integren de manera efectiva en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Matute, 2022).
- **Dirección:** La dirección se refiere al liderazgo y la capacidad del gerente educativo para guiar a los docentes y al personal hacia la consecución de los objetivos institucionales, proporcionando apoyo y supervisión. En la gerencia" educativa, la dirección implica también la promoción del uso de tecnologías digitales (Paredes et al., 2023).



- **Formación Tecnológica:** La formación tecnológica es el proceso mediante el cual los docentes adquieren las competencias necesarias para utilizar tecnologías digitales en su enseñanza. Esto incluye tanto la capacitación formal como el aprendizaje autodidacta (Matute, 2022).
- **Gerencia Educativa:** La gerencia educativa es el proceso de organizar y supervisar el uso de recursos técnicos, materiales y humanos dentro de una institución educativa (Matute, 2022).
- **Innovación Educativa:** La introducción de técnicas, estrategias y recursos novedosos en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el objetivo de mejorar la calidad de la educación se conoce como innovación educativa. En el siglo XXI, las TIC son un componente esencial de la educación innovadora. (Palacios et al., 2021).
- **Integración de TICs:** La integración de TICs se refiere al proceso de incorporación de tecnologías digitales en el currículo escolar y en las prácticas pedagógicas diarias. Esta integración permite a los docentes utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la enseñanza y facilitar el aprendizaje (Kampylis et al., 2015).
- **Liderazgo Tecnológico:** El liderazgo tecnológico es la capacidad de los directores y gestores educativos para promover la adopción de tecnologías en las escuelas. Implica guiar a los docentes en la integración de TICs y proporcionar los recursos necesarios para ello (Becerra et al., 2015).
- **Organización:** La organización implica la distribución de recursos y la asignación de responsabilidades dentro de la institución educativa para garantizar que las tareas se realicen de manera efectiva. En el



ámbito de las TICs, la organización incluye la gestión de recursos tecnológicos y la asignación de equipos para facilitar el aprendizaje (Chiavenato, 2011).

- **Planeación:** La planificación es el proceso de definir los objetivos de aprendizaje y crear los métodos necesarios para alcanzarlos. Al hablar de la gerencia educativa, la planificación implica la incorporación de la tecnología digital en los procedimientos de enseñanza (Le Mens y Martínez, 2010).
- **Uso de Internet:** El uso de internet en la enseñanza se refiere a la capacidad de los docentes para buscar, compartir y utilizar información en línea como parte del proceso educativo. Incluye la búsqueda de recursos, la comunicación con estudiantes y la colaboración en proyectos educativos (Tejedor y Muñoz, 2006).
- **Uso de Tecnologías Digitales:** El uso de tecnologías digitales se refiere a la capacidad de los docentes para emplear dispositivos electrónicos, software y plataformas en su práctica educativa. Esto incluye el uso de computadoras, proyectores y plataformas de gestión del aprendizaje como Moodle o Google Classroom (Matute, 2022).



CAPÍTULO III

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, ya que se busca determinar la relación entre variables mediante la recolección de datos numéricos. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recopilación y análisis de datos objetivos que permiten identificar patrones o relaciones entre variables, lo que permite establecer conclusiones basadas en evidencia estadística.

3.2. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

Este estudio sigue el método hipotético deductivo, pues parte de una hipótesis basada en teorías previas sobre la gerencia educativa y el desarrollo de competencias digitales, para luego someter dicha hipótesis a prueba mediante la recolección y análisis de datos. Bunge (2018), el método hipotético-deductivo se utiliza para probar hipótesis a través de la deducción de consecuencias observables que luego se contrastan con la realidad.



3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es de tipo básica, dado que su objetivo es generar nuevo conocimiento teórico acerca de la relación entre las variables. Según Nieto (2018), la investigación básica tiene como finalidad aumentar la comprensión teórica de los fenómenos sin necesariamente enfocarse en una aplicación práctica inmediata.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación corresponde al correlacional, ya que se busca determinar el grado de asociación entre dos variables: la gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes. Hernández y Mendoza (2020) explican que el estudio correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación entre dos o más variables y verificar si esta relación es significativa.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que los datos se recopilarán en un único momento y las variables no se alterarán, este estudio emplea un diseño no experimental y transversal. Un diseño no experimental limita al investigador a observar las variables tal como ocurren naturalmente, sin intervenir en ellas, según Hernández et al. (2014). Para analizar la relación entre la gestión educativa y las competencias digitales en un momento determinado, el diseño transversal sugiere que los datos se recopilarán en un único momento.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población:

Cien docentes de instituciones educativas de Puno conformarán la población de investigación. Según Hernández et al. (2014), la población es el conjunto de personas que cumplen los requisitos específicos establecidos en los criterios del estudio.

3.6.2. Muestra:

La muestra de este estudio estará conformada por 80 docentes seleccionados a través un muestreo aleatorio simple. Según Hernández y Mendoza (2020), el muestreo aleatorio simple consiste en seleccionar individuos de la población de manera aleatoria, garantizando que cada miembro tenga la misma probabilidad de ser elegido.

El muestreo aleatorio simple es una técnica que implica seleccionar de forma aleatoria un subconjunto de individuos de la población, con el propósito de que dicho grupo sea representativo del total.

La muestra de esta investigación se determinó mediante el muestreo aleatorio simple, de la siguiente manera:

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

Donde:

- **n** = número de individuos seleccionados para el estudio.
- **N** = el número total de individuos del cual se selecciona la muestra.
- **Z** = Nivel de confianza.
- **p** = Proporción esperada de éxito.
- **q** = 1 - p



- **e** = Margen de error tolerable.

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.5^2 * (100 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n \approx 80$$

El tamaño de la muestra es **80** docentes.

3.7. TÉCNICAS, FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. Técnicas de la investigación

La encuesta se utilizará como técnica de recolección de datos. Según Hernández et al. (2014), la encuesta es una técnica que permite la recolección de datos mediante un cuestionario estructurado, lo que la hace idónea para estudios correlacionales que buscan analizar la relación entre variables.

3.7.2. Instrumentos de la investigación

El instrumento utilizado será un cuestionario adaptado de la investigación titulada "Gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de instituciones educativas de Piura, 2022". Un cuestionario es un instrumento de recolección de datos compuesto por preguntas estructuradas o semiestructuradas que buscan obtener información específica sobre las variables de interés Hernández et al. (2014).

3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

3.8.1. Validación de los instrumentos

El cuestionario fue validado mediante el método de juicio de expertos, donde tres profesionales del ámbito educativo evaluaron la pertinencia, claridad y relevancia de las preguntas en relación con las dimensiones las variables.



3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad del "instrumento se verificó mediante una prueba piloto aplicada a 30 docentes, y se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.896 y 0.876" respectivamente para cada variable, lo que indica un alta "confiabilidad del instrumento, ya que según Hernández et al. (2014), un valor mayor a 0.7 se considera aceptable para estudios sociales.

3.8.3. Diseño de estrategia para prueba de hipótesis

Para analizar la relación entre la gerencia educativa y las competencias digitales, se aplicará la prueba de correlación de Pearson, la cual evalúa la fuerza y dirección de la relación entre las variables. Esta prueba permitirá determinar si existe una relación significativa entre las variables de estudio. Se utilizará un nivel de significancia del 5% ($p < 0.05$).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Resultados obtenidos para el primer objetivo específico

Tabla 1

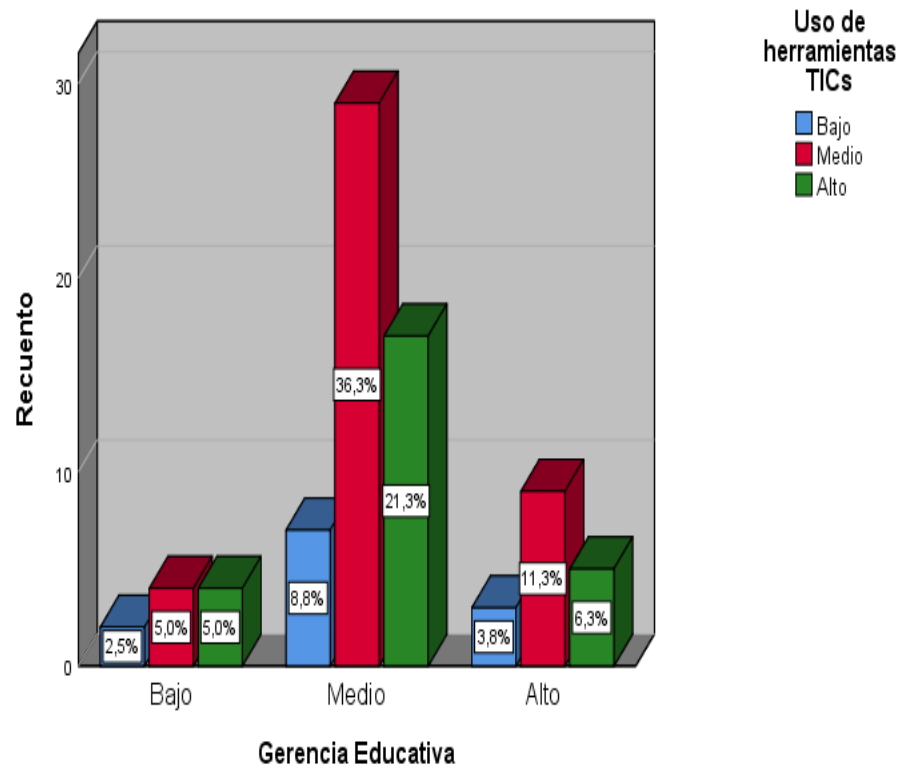
Gerencia educativa y uso de TICs en docentes

		Uso de herramientas TICs			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Gerencia Educativa	Bajo	n	2	4	4	10
		%	2.5%	5.0%	5.0%	12.5%
	Medio	n	7	29	17	53
		%	8.8%	36.3%	21.3%	66.3%
	Alto	n	3	9	5	17
		%	3.8%	11.3%	6.3%	21.3%
Total		n	12	42	26	80
		%	15.0%	52.5%	32.5%	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Gerencia educativa y uso de TICs en docentes



Nota. Elaboración propia.

La tabla y figura 1 muestran que, de los 80 docentes evaluados, el 66.3% se encuentra bajo una gerencia educativa de nivel medio, donde un 36.3% hace un uso medio de las herramientas TICs y un 21.3% las utiliza a un nivel alto. En el caso de una gerencia educativa baja, que representa al 12.5% de los docentes, un 5% utiliza las TICs en niveles medios y altos, respectivamente. Por otro lado, en el nivel de gerencia educativa alto, un 11.3% hace un uso medio de las herramientas TICs y un 6.3% las usa a nivel alto. Estos resultados sugieren una tendencia positiva entre una mejor gerencia educativa y un mayor uso de herramientas TICs, con una mayor frecuencia de uso en el grupo con gerencia educativa media.

Resultados obtenidos para el segundo objetivo específico

Tabla 2

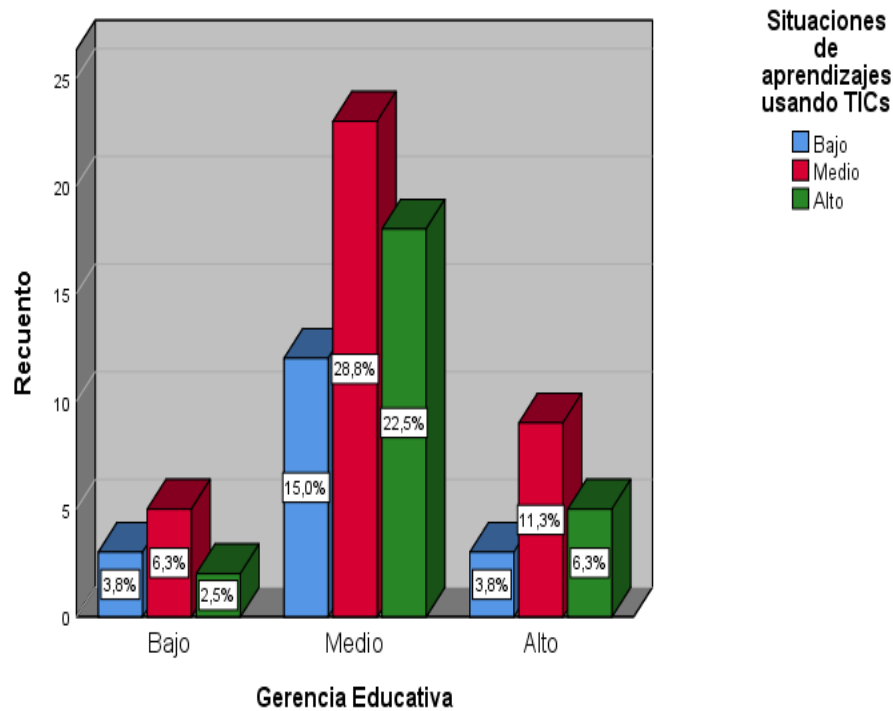
Gerencia educativa y situaciones de aprendizajes usando

		Situaciones de aprendizajes usando TICs			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Gerencia Educativa	Bajo	n	3	5	2	10
		%	3.8%	6.3%	2.5%	12.5%
	Medio	n	12	23	18	53
		%	15.0%	28.8%	22.5%	66.3%
	Alto	n	3	9	5	17
		%	3.8%	11.3%	6.3%	21.3%
Total		n	18	37	25	80
		%	22.5%	46.3%	31.3%	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Gerencia educativa y situaciones de aprendizajes usando



Nota. Elaboración propia.



Los resultados de la tabla y figura 2 muestran que, del total de 80 docentes, el 66.3% se encuentra bajo una gerencia educativa de nivel medio. De este grupo, un 28.8% reporta situaciones de aprendizaje de nivel medio utilizando TICs, mientras que un 22.5% alcanza un nivel alto en este aspecto. Por otro lado, en el nivel de gerencia educativa baja, que representa el 12.5% del total, un 6.3% alcanza un nivel medio en el uso de TICs para situaciones de aprendizaje, y solo un 2.5% logra un nivel alto. En cuanto a la gerencia educativa alta, que agrupa al 21.3% de los docentes, un 11.3% se sitúa en el nivel medio y un 6.3% en el nivel alto. Estos resultados sugieren que una mejor gerencia educativa está relacionada con situaciones de aprendizaje más avanzadas utilizando TICs, observándose la mayor proporción de uso en el grupo de gerencia educativa media.

Resultados obtenidos para el tercer objetivo específico

Tabla 3

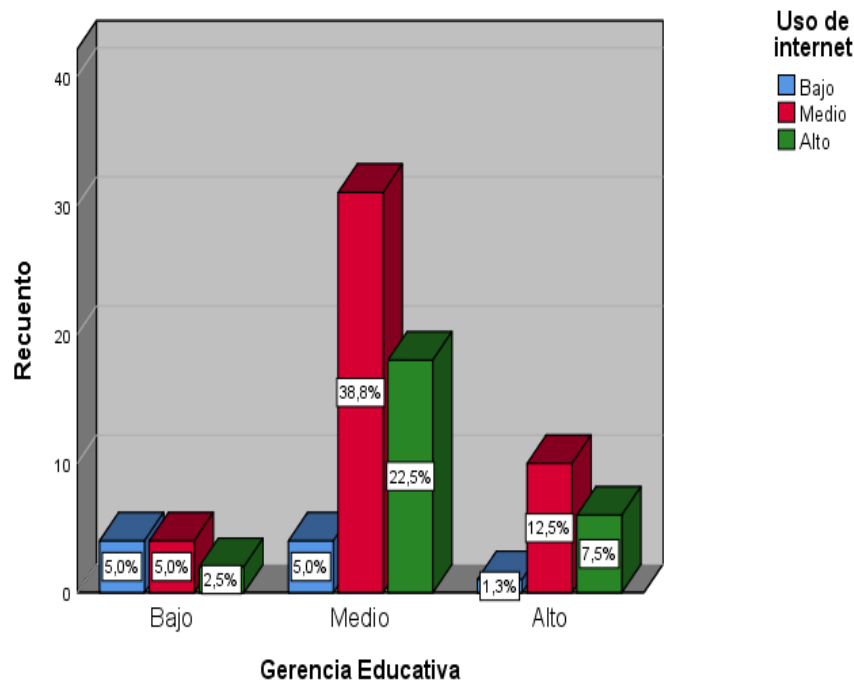
Gerencia educativa y uso de internet

		Uso de internet			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Gerencia Educativa	Bajo	n	4	4	2	10
		%	5.0%	5.0%	2.5%	12.5%
	Medio	n	4	31	18	53
		%	5.0%	38.8%	22.5%	66.3%
	Alto	n	1	10	6	17
		%	1.3%	12.5%	7.5%	21.3%
Total		n	9	45	26	80
		%	11.3%	56.3%	32.5%	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Gerencia educativa y uso de internet



Nota. Elaboración propia.



Los resultados de la tabla y figura 3 muestran que, de los 80 docentes evaluados, el 66.3% pertenece a una gerencia educativa de nivel medio, donde un 38.8% reporta un uso medio de internet y un 22.5% un uso alto. En el nivel de gerencia educativa baja, que representa el 12.5% de los docentes, un 5% tiene un uso bajo y medio de internet, mientras que solo un 2.5% alcanza un uso alto. En el caso de la gerencia educativa alta, que agrupa al 21.3% de los docentes, un 12.5% usa internet a un nivel medio y un 7.5% a un nivel alto. Estos resultados sugieren que un mejor nivel de gerencia educativa se relaciona con un mayor uso de internet por parte de los docentes, con un mayor porcentaje de uso medio y alto en el grupo con gerencia educativa media.

Resultados obtenidos para el cuarto objetivo específico

Tabla 4

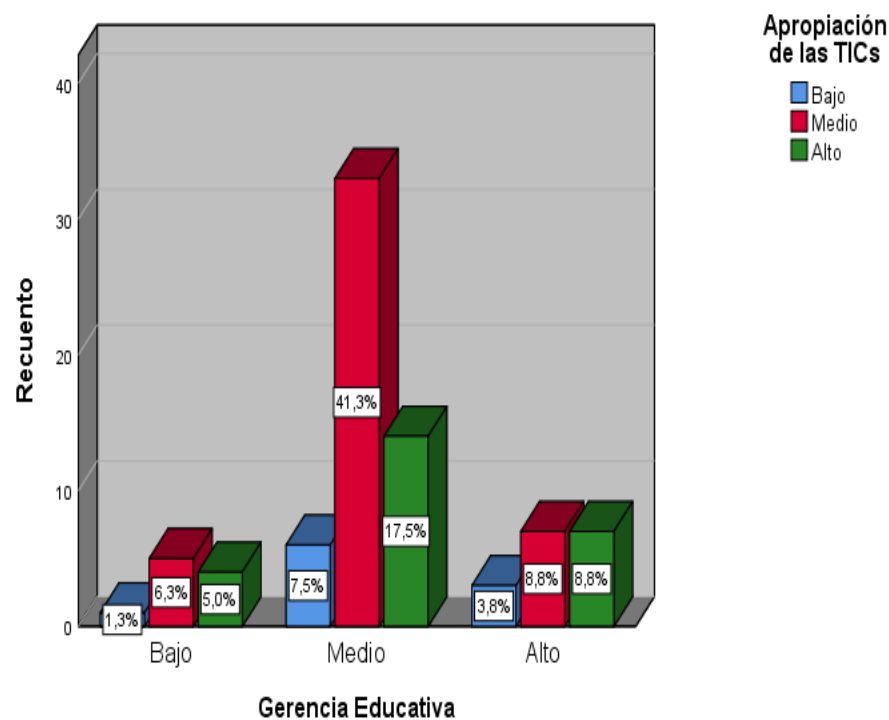
Gerencia educativa y apropiación de las TICs

		Apropiación de las TICs			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Gerencia Educativa	Bajo	n	1	5	4	10
		%	1.3%	6.3%	5.0%	12.5%
	Medio	n	6	33	14	53
		%	7.5%	41.3%	17.5%	66.3%
	Alto	n	3	7	7	17
		%	3.8%	8.8%	8.8%	21.3%
Total		n	10	45	25	80
		%	12.5%	56.3%	31.3%	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Gerencia educativa y apropiación de las TICs



Nota. Elaboración propia.



Los resultados de la tabla y figura 4 indican que, de los 80 docentes evaluados, el 66.3% pertenece a una gerencia educativa de nivel medio. En este grupo, un 41.3% tiene una apropiación media de las TICs, mientras que un 17.5% alcanza una apropiación alta. En el nivel de gerencia educativa baja, que corresponde al 12.5% del total, un 6.3% presenta una apropiación media de las TICs y un 5% una apropiación alta. En cuanto a la gerencia educativa alta, que agrupa al 21.3% de los docentes, un 8.8% tiene tanto una apropiación media como alta de las TICs. Estos resultados sugieren que una gerencia educativa más sólida se asocia con una mayor apropiación de las TICs por parte de los docentes, observándose los mayores niveles en aquellos bajo una gerencia educativa media.

Resultados obtenidos para el objetivo general

Tabla 5

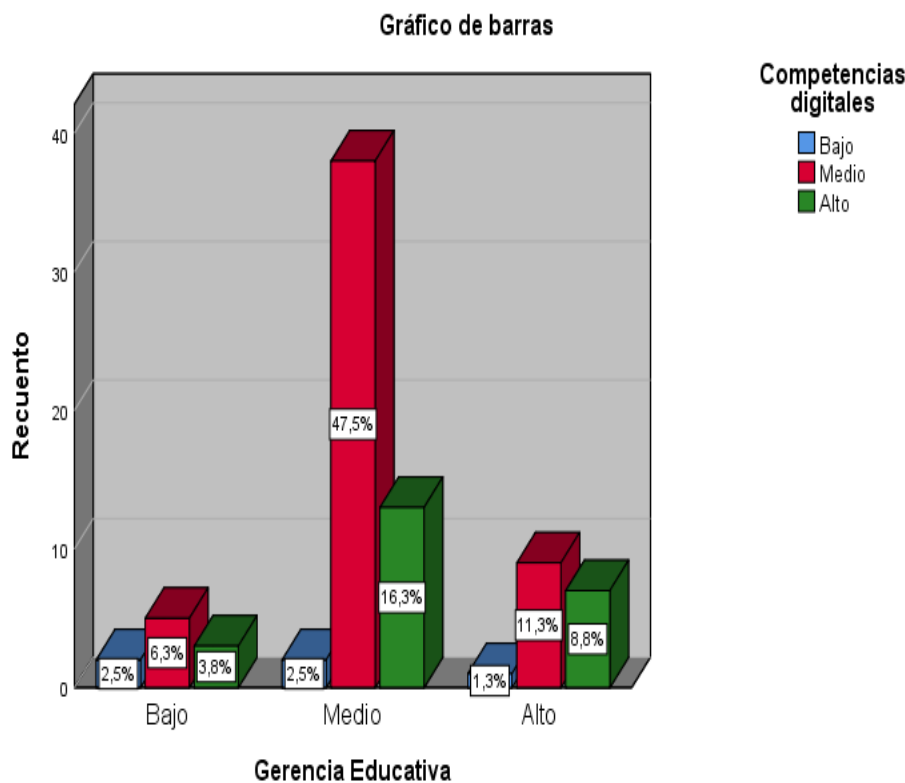
Gerencia educativa y competencias digitales

		Competencias digitales			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Gerencia Educativa	Bajo	n	2	5	3	10
		%	2.5%	6.3%	3.8%	12.5%
	Medio	n	2	38	13	53
		%	2.5%	47.5%	16.3%	66.3%
	Alto	n	1	9	7	17
		%	1.3%	11.3%	8.8%	21.3%
Total		n	5	52	23	80
		%	6.3%	65.0%	28.8%	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Gerencia educativa y competencias digitales



Nota. Elaboración propia.



Los resultados de la tabla y figura 5 revelan que, de los 80 docentes evaluados, el 66.3% pertenece a una gerencia educativa de nivel medio. Dentro de este grupo, un 47.5% presenta competencias digitales a un nivel medio y un 16.3% a un nivel alto. En el nivel de gerencia educativa baja, que representa el 12.5% del total, un 6.3% tiene competencias digitales medias y un 3.8% altas. En el caso de la gerencia educativa alta, que corresponde al 21.3% de los docentes, un 11.3% posee competencias digitales medias y un 8.8% competencias altas. Estos resultados indican que una gerencia educativa de nivel medio o alto está relacionada con mayores competencias digitales en los docentes, siendo más común el nivel medio en el grupo bajo una gerencia educativa media.

4.2. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Prueba de normalidad

Para definir si se debe utilizar una prueba paramétrica o no paramétrica en el contraste de hipótesis, se realizó una verificación de la normalidad de las variables del estudio. A continuación, se detallan los pasos seguidos para llevar a cabo la prueba de normalidad:

Definición de hipótesis:

- H_0 : Distribución normal.
- H_1 : No provienen de una distribución normal.

Nivel de significancia:

Se utilizó un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

Selección del estadístico de prueba:

Se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov.

Regla de decisión:

- Si el valor p (*sig.*) > 0.05 , se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor p (*sig.*) < 0.05 , se rechaza la hipótesis nula.

Resultados:

Tabla 6

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias digitales	0.371	80	0.000
Gerencia Educativa	0.348	80	0.000
Uso de herramientas TICs	0.278	80	0.000
Situaciones de aprendizajes usando TICs	0.235	80	0.000
Uso de internet	0.307	80	0.000
Apropiación de las TICs	0.303	80	0.000

Nota. Elaboración propia.

Decisión:

Dado que los resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov muestran que todas las variables tienen un valor p menor a 0.05, se rechaza (H_0), por lo tanto, se utilizarán pruebas no paramétricas para el análisis. En este caso, se empleará el coeficiente de correlación de Spearman (rho de Spearman).

Prueba de la hipótesis específica 1

H_1 : Existe relación entre las variables.

H_0 : No existe relación entre las variables.

Tabla 7

Correlación entre gerencia educativa y uso de herramientas TICs

			Gerencia Educativa	Uso de herramientas TICs
Rho de Spearman	Gerencia Educativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.444**
		Sig. (bilateral)		0.006
	N	80	80	
	Uso de herramientas TICs	Coefficiente de correlación	0.444**	1.000
Sig. (bilateral)		0.006		
N	80	80		

Nota. Elaboración propia.

Con un valor p de 0,006 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0,444, los resultados de la Tabla 7 muestran una relación positiva y significativa entre la gestión educativa y el uso de herramientas TIC. Dado que el valor p es inferior a 0,05, lo que indica una relación significativa entre las variables, se acepta H_1 y se rechaza H_0 .



Prueba de la hipótesis específica 2

H_1 : Existe relación entre las variables.

H_0 : No existe relación entre las variables.

Tabla 8

Correlación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizajes usando TICs

			Gerencia Educativa	Situaciones de aprendizajes usando TICs
Rho de Spearman	Gerencia Educativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.567**
		Sig. (bilateral)		0.007
		N	80	80
	Situaciones de aprendizajes usando TICs	Coefficiente de correlación	0.567**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.007	
		N	80	80

Nota. Elaboración propia.

Con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,567 y un valor p de 0,007, los resultados de la Tabla 8 muestran una relación positiva y significativa entre la gestión educativa y los escenarios de aprendizaje que emplean las TIC. La existencia de una asociación significativa entre las variables se confirma por el rechazo de H_0 y la aceptación de H_1 debido a que el valor p es inferior a 0,05.

Prueba de la hipótesis específica 3

H_1 : Existe relación entre las variables.

H_0 : No existe relación entre las variables.

Tabla 9*Correlación entre gerencia educativa y uso de internet*

			Gerencia Educativa	Uso de internet
Rho de Spearman	Gerencia Educativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.668**
		Sig. (bilateral)		0.001
	N	80	80	
	Uso de internet	Coefficiente de correlación	0.668**	1.000
Sig. (bilateral)		0.001		
N	80	80		

Nota. Elaboración propia.

Con un valor p de 0,001 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0,668, los resultados de la Tabla 9 demuestran una relación positiva y significativa entre el uso de internet y la gestión educativa. Se confirma una relación sustancial entre las variables cuando se rechaza H_0 y se acepta H_1 debido a que el valor p es inferior a 0,05.

Prueba de la hipótesis específica 4 H_1 : Existe relación entre las variables. H_0 : No existe relación entre las variables.**Tabla 10***Correlación entre gerencia educativa y apropiación de las TICs*

			Gerencia Educativa	Apropiación de las TICs
Rho de Spearman	Gerencia Educativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.601**
		Sig. (bilateral)		0.000
	N	80	80	
	Apropiación de las TICs	Coefficiente de correlación	0.601**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N	80	80		

Nota. Elaboración propia.

Con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,601 y un valor p de 0,000, los resultados de la Tabla 10 muestran una relación positiva y significativa entre la gestión educativa y la apropiación de las TIC. Se rechaza H_0 y se acepta H_1 , ya que el valor p es inferior a 0,05, lo que confirma que las variables presentan una asociación significativa.

Prueba de la hipótesis general

H_1 : Existe relación entre las variables.

H_0 : No existe relación entre las variables.

Tabla 11

Correlación entre gerencia educativa y competencias digitales

			Gerencia Educativa	Competencias digitales
Rho de Spearman	Gerencia Educativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.631
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	80	80
	Competencias digitales	Coefficiente de correlación	0.631	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	80	80

Nota. Elaboración propia.

Con un valor p de 0,001 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0,631, los resultados de la Tabla 11 muestran una relación positiva y sustancial entre la gestión educativa y las competencias digitales del profesorado. Dado que el valor p es inferior a 0,05, se acepta la hipótesis alternativa (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), lo que indica una correlación sustancial entre las competencias digitales del profesorado y la gestión educativa.

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente estudio se centró en analizar la relación entre la gerencia educativa y el uso de herramientas TICs, las situaciones de aprendizaje que las incorporan, el uso de internet y. Estos resultados coinciden con diversas investigaciones previas, tanto a nivel nacional como internacional, que resaltan la influencia de la gerencia educativa en la implementación de tecnologías y en el desarrollo de competencias digitales entre los docentes.

Los resultados revelaron El análisis descriptivo mostró que el 66.3% de los docentes bajo una gerencia educativa de nivel medio hace un uso medio (36.3%) o alto (21.3%) de las TICs. En cambio, los docentes bajo una gerencia baja solo mostraron un 5% de uso medio y alto de estas herramientas. Este resultado sugiere que una gerencia educativa de nivel medio fomenta un mayor y más efectivo uso de las TICs, lo cual coincide con el estudio de Ortega (2022), quien también encontró una relación significativa, aunque baja ($r = 0.311$), entre la gerencia educativa y el autoliderazgo docente. De manera similar, Hernández & Tovar (2022) reportaron que la gerencia educativa influye en los procesos pedagógicos, destacando su rol en la implementación de herramientas tecnológicas en el aula.

Los resultados del segundo objetivo indicaron que existe una correlación significativa entre la gerencia educativa y las situaciones de aprendizaje que utilizan TICs, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.567 ($p = 0.007$). En términos descriptivos, los docentes bajo una gerencia educativa de nivel medio reportaron un uso medio (28.8%) y alto (22.5%) de las TICs en las situaciones de aprendizaje, lo que contrasta con los resultados obtenidos en los docentes con gerencia baja, donde estos porcentajes fueron considerablemente



menores. Estos resultados son consistentes con el trabajo de Vivas et al. (2020), quienes encontraron que una administración educativa efectiva está asociada con la mejora de los procesos de enseñanza. Asimismo, Macias et al. (2021) subrayan la importancia de las TICs en la educación, especialmente en situaciones de aprendizaje innovadoras y efectivas, lo que refuerza la importancia de una gerencia que impulse el uso de tecnologías en las aulas.

En cuanto al uso de internet, se encontró una correlación positiva significativa con la gerencia educativa ($r = 0.668$, $p = 0.001$). Los resultados descriptivos muestran que el 66.3% de los docentes bajo una gerencia de nivel medio hacen un uso medio (38.8%) o alto (22.5%) de internet en sus actividades educativas, mientras que los docentes bajo una gerencia baja o alta presentan menores porcentajes de uso. Estos hallazgos coinciden con los de Rodríguez (2023), quien encontró una relación significativa ($r = 0.601$, $p < 0.05$) entre la gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes. El uso de internet, como destaca Macias et al. (2021), es un elemento clave en la adopción de tecnologías en la educación, facilitando el desarrollo de competencias digitales y promoviendo un aprendizaje más inclusivo y adaptativo.

El análisis también mostró una correlación significativa entre la gerencia educativa y la apropiación de las TICs, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.601 ($p = 0.000$). En el nivel descriptivo, los docentes con una gerencia educativa de nivel medio mostraron una apropiación media (41.3%) y alta (17.5%) de las TICs. Estos resultados están en línea con el estudio de Lizzetti (2021), quien concluyó que la administración educativa influye significativamente en el desarrollo de competencias digitales. Asimismo, Quiroz (2021) destacó que una gestión educativa eficaz es esencial para que los

docentes puedan integrar y apropiarse de las TICs en sus prácticas pedagógicas. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la gerencia educativa no solo influye en el uso de las TICs, sino también en su adopción y apropiación a largo plazo, asegurando que los docentes puedan desarrollar competencias digitales que les permitan mejorar su desempeño en el aula.

Los resultados del objetivo general confirman una correlación positiva significativa entre la gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes ($r = 0.631$, $p = 0.001$). El 66.3% de los docentes bajo una gerencia de nivel medio reportó competencias digitales en niveles medios (47.5%) y altos (16.3%), lo que sugiere que una gerencia eficaz promueve el desarrollo de estas competencias. Estos hallazgos coinciden con estudios previos como los de Rodríguez (2023) y Quiroz (2021), quienes también destacaron la influencia significativa de la gerencia educativa en el fortalecimiento de las competencias digitales.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la gerencia educativa y el uso de herramientas TICs, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman = 0.444 ($p = 0.006$). Asimismo, el 66.3% de los docentes se encuentra bajo una gerencia educativa de nivel medio, dentro de los cuales un 36.3% hace un uso medio de las TICs y un 21.3% un uso alto.

SEGUNDA: Se encontró una correlación significativa entre la gerencia educativa y las situaciones de aprendizaje utilizando TICs, con un coeficiente de Spearman de 0.567 ($p = 0.007$). De los docentes bajo una gerencia educativa de nivel medio, el 28.8% usa TICs en situaciones de aprendizaje a un nivel medio y



el 22.5% a un nivel alto. Esto indica que una gerencia educativa eficaz promueve un mayor uso de TICs para mejorar las situaciones de aprendizaje.

TERCERA: El uso de internet está significativamente relacionado con la gerencia educativa, según lo muestra un coeficiente de Spearman de 0.668 ($p = 0.001$). Descriptivamente, el 38.8% de los docentes bajo una gerencia educativa de nivel medio reporta un uso medio de internet, mientras que el 22.5% hace un uso alto. Estos resultados sugieren que una gerencia educativa adecuada facilita un acceso más eficiente y frecuente a internet entre los docentes.

CUARTA: Se encontró una relación significativa entre la gerencia educativa y la apropiación de las TICs, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.601 ($p = 0.000$). En el grupo de docentes bajo una gerencia educativa de nivel medio, el 41.3% tiene una apropiación media de las TICs, y el 17.5% una apropiación alta. Esto sugiere que una gerencia educativa de nivel medio o alto fomenta una mejor apropiación de las TICs.

QUINTA: La correlación significativa entre la gerencia educativa y las competencias digitales de los docentes, con un coeficiente de Spearman de 0.631 ($p = 0.001$), indica que una gerencia educativa sólida contribuye al desarrollo de estas competencias. Descriptivamente, el 47.5% de los docentes bajo una gerencia de nivel medio presenta competencias digitales a un nivel medio, y el 16.3% a un nivel alto, confirmando el impacto positivo de una buena gestión educativa en el desarrollo digital de los docentes.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda que los directores refuercen el apoyo hacia los docentes para que utilicen herramientas TICs de manera más eficiente, los directores deben promover capacitaciones continuas y crear un entorno que fomente el uso avanzado de las TICs, de modo que los docentes puedan optimizar sus prácticas pedagógicas.

SEGUNDA: Los coordinadores deben integrar el uso de TICs en los planes de estudio y fomentar su uso en las situaciones de aprendizaje. Dado que una gerencia educativa eficaz ha demostrado mejorar las situaciones de aprendizaje con TICs, es necesario que los coordinadores promuevan la formación pedagógica que permita a los docentes implementar TICs en actividades de enseñanza a niveles más altos.

TERCERA: Es esencial que los encargados de tecnología en las escuelas aseguren el acceso estable y de calidad a internet para los docentes.

CUARTA: Se recomienda que los encargados de las capacitaciones diseñen programas específicos para fortalecer la apropiación de las TICs por parte de los docentes, especialmente en instituciones con una gerencia educativa de nivel medio o alto.

QUINTA: Las autoridades educativas deben priorizar el desarrollo de competencias digitales en los docentes mediante políticas que promuevan la capacitación continua.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almenara, J. C., & Pérez, M. C. (2016). Inclusión educativa: inclusión digital. *Revista de Educación Inclusiva*, 2(1).
- Apaza, H. N. (2023). Gestión emocional y gestión escolar en los directores de educación secundaria durante la COVID-19 en la Unidad de Gestión Educativa el Collao 2021. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20399>
- Becerra, M. P. G., De Felipe, G. E. B., & León, C. M. (2015). Uso de las TIC en la Práctica Pedagógica de los Docentes Rurales en Colombia. *Conocimiento Educativo*, 2, 41–64.
- Begoña, E. S. (2016). Las TIC y la educación social en el siglo XXI. *Edmetíc*, 5(1), 8–24. <https://journals.uco.es/index.php/edmetic/article/view/4014>
- Blanco, A. V., & Amigo, J. C. (2016). El rol del docente en la era digital. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 30(2), 103–114.
- Bunge, M. (2018). La ciencia: su método y su filosofía (Vol. 1). Laetoli.
- Castro, M. E. A., Cotto, B. R. P., Briones, M. J. A., & Anchundia, Z. (2018). Aplicación de las Tic como herramienta de aprendizaje en la Educación Superior. *RECIMUNDO: Revista Científica de La Investigación y El Conocimiento*, 2(2), 585–598.
- Chacón, M. E. E. (2022). Desarrollo de competencias digitales en los docentes post pandemia. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 817–825.



- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cruz, A. (2023). Competencias digitales y el logro de aprendizajes del área de inglés en estudiantes de la I.E. María de la Merced - cusco, 2021. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20186>
- Espinoza, M. del P. (2021). Competencias digitales y el desempeño profesional docente en la Institución Educativa 15026 "Flora Córdova de Talledo"-Bellavista 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64193>
- Esteban Nieto, N. (2018). *Tipos de investigación*.
- Flores, A. (2024). Competencias digitales y desempeño académico en estudiantes de la Institución Educativa Secundaria Perú Birf Juliaca, 2023. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21283>
- Garavito, E. (2021). La gestión pedagógica y la calidad educativa de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno, 2018. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20167>
- Garcés, M., Cantillo, R., & Ávila, D. (2014). Transformación pedagógica mediada por tecnologías de la información y la comunicación (TIC). *Saber, Ciencia y Libertad*, 9(2), 217–228.
- Hernández, D., & Tovar, M. G. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1), 5–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292926>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGraw-Hill.



<https://www.semanticscholar.org/paper/METODOLOGÍA-DE-LA-INVESTIGACIÓN-Fundamentales-Método/3e42246ee04eeab4fcef7b4bd80c13c59bc21292?p2df>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill México.

Ibañez, S. B. (2024). Manejo de las Tics en la gestión educativa bajo la percepción del docente de una Institución educativa en Chorrillos, 2024.

Kampylis, P., Punie, Y., & Devine, J. (2015). Promoting effective digital-age learning-A European framework for digitally-competent educational organisations. Joint Research Centre (Seville site).

Le Mens, G., & Martínez, D. N. (2010). Organización y Administración de Empresas I.

Lizzetti, E. G. (2021). Gerencia educativa en las competencias digitales de los docentes de la institución educativa secundaria, Valentín de Uriarte, Contamana, 2021.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67195>

Macias, F. M., Mendoza, G. M., Mieles, G. L., & San Andrés, E. J. (2021). Competencias digitales del docente para atender a la diversidad de aprendizajes en la pandemia COVID-19. Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional, 6(1), 288-306.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292094>

Marín, R. J. C., sé Camacho, R. J. C. M., Lozano, L. J. C., Zapata, R. D. S., & González, A. E. C. (2024). Gerencia Educativa: Estrategias



Innovadoras con las IA en el Sistema Educativo de Ecuador. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 6134–6158.

Márquez, J. K. (2021). Gerencia educativa en el clima organizacional en una unidad educativa de Salitre, 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61538>

Matute, S. (2022). Liderazgo y enseñanza en la era digital. *Scientiarium*, 2.

Mendoza, O. S. C., & Torres, D. (2023). Gerencia educativa y modelos híbridos de aprendizaje vistos desde la realidad venezolana. *En Prospectiva*, 4(2), 55–64.

Minedu. (2020). Plan Nacional de Transformación Digital en Educación.

Minedu. (2021). informe sobre el uso de TIC en la enseñanza en zonas rurales.

Minedu. (2022). Brechas digitales en la educación peruana: Un análisis regional.

Mogollón, M. E. (2004). Mujeres y TIC en el Perú: brechas y desafíos. *Revista Venezolana de Estudios de La Mujer*, 9(22).

Montenegro, R. F. (2024). Las competencias digitales y el logro de competencias del área de ciencias sociales en los estudiantes de la Institución Educativa Secundaria Agropecuario Ocuwiri 2023. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22373>

Montesano, M., Lopes, M., Prieto, A., & Zorzal, R. (2023). Competencias digitales de los profesores de educación básica: una mirada reciente desde una formación en línea. *Publicaciones: Facultad de Educación y Humanidades Del Campus de Melilla*, 53(1), 49–79.



- Oliva, M. A., Coronas, T. T., & Luna, J. C. Y. (2014). El desarrollo de competencias digitales en la educación superior. *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp), 355–356.
- Ortega, F. Y. (2022). Gerencia educativa y autoliderazgo docente en una unidad educativa de Guayaquil-Ecuador, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93167>
- Palacios, A., Corujo, M. C., & Barragán, R. (2021). Procesos de planificación, evaluación y desarrollo de las organizaciones educativas en la era digital. *Centros Educativos: Transformación Digital y Organizaciones Sostenibles: Aprender y Enseñar En Tiempos de Pandemia*, 95–110.
- Palacios, Y. (2021). Relación entre el nivel de competencias digitales y percepción del desempeño docente en dos instituciones educativas de la UGEL Huancabamba, 2020. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3200>
- Paredes, meivys páez, Ruiz, reinaldo meléndez, & Peguero, tania yakelyn cala. (2023). Competencias digitales: un reto para la educación superior en tiempos deficiencia y educación abierta. *Habilidades Profesionales Competencias y Formación Para El Emprendimiento*, 55.
- Pascagaza, E. F., & Estrada, L. C. C. (2020). Modernización de la educación virtual y su incidencia en el contexto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). *Revista Academia y Virtualidad*, 13(2), 103–116.



- Quiroz, E. J. (2021). Liderazgo pedagógico y competencias digitales en los docentes de una Institución Educativa de, Villa el Salvador, 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68106>
- Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, 46, 187–200.
- Rodriguez, K. A. (2023). Gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de instituciones educativas de Piura, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105466>
- Tejedor, F. J. T., & Muñoz-Repiso, A. G.-V. (2006). Competencias de los profesores para el uso de las TIC en la enseñanza. Análisis de sus conocimientos y actitudes. *Revista Española de Pedagogía*, 21–43.
- Torres, D., Rincón, A. V., & Medina, L. R. (2022). Competencias digitales de los docentes en la Universidad de los Llanos, Colombia. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 14(26).
- UNESCO. (2019). Framework for Action on Digital and Inclusive Education.
- Vargas, E. (2023). Competencias digitales y el logro de aprendizaje en los estudiantes del área de ciencias sociales en la IES Trilce de Cascabamba, Andahuaylas, Apurímac. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21090>
- Vivas, A. D., Martínez, M. M., & Solís, D. J. (2020). Gestión de la administración escolar en el desarrollo de actividades académicas: mirada en tiempos de pandemia. *Revista Scientific*, 5(18), 24–45. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>



Yupanqui Zambrano, J. A. (2023). Transformación digital y la inclusión financiera en una microfinanciera de Junín en período de pandemia 2020-2022.



ANEXOS



Anexo 01. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>General ¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?</p> <p>Específicos ¿Cuál es la correlación entre gerencia educativa y el uso herramientas TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024? ¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizaje usando las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024? ¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y el uso de internet de los</p>	<p>General Determinar la relación entre gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024</p> <p>Específicos Determinar la relación entre gerencia educativa y el uso herramientas TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024. Determinar la relación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizaje usando las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024. Determinar la relación entre gerencia educativa y el uso de internet de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.</p>	<p>General Existe relación entre gerencia educativa y competencias digitales de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.</p> <p>Específicas Existe relación entre gerencia educativa y el uso herramientas TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024. Existe relación entre gerencia educativa y situaciones de aprendizaje usando las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024. Existe relación entre gerencia educativa y el uso de internet de los docentes de las</p>	<p>Gerencia educativa</p> <p>Competencias digitales</p>	<p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Uso de tecnologías digitales</p> <p>Actividades interactivas</p> <p>Uso de internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planeamiento estratégico. Proyecto educativo institucional. Actualización del PEI Planeamiento operativo Estructura organizacional Organigramas Motivación Comunicación Liderazgo Evaluación. Corrección Monitoreo acompañamiento Maneja con facilidad las funciones de computadora, Laptop. Maneja Herramientas Tics. Identifica y domina aplicaciones Diseño de actividades Uso de recursos tecnológicos Utiliza la red para planificar. 	<p>Enfoque: cuantitativo Diseño: no experimental Nivel: correlacional</p> <p>Población: 100 docentes Muestra: 80 docentes</p> <p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p>



<p>docentes de las instituciones educativas de Puno 2024? ¿Cuál es la relación entre gerencia educativa y la apropiación de las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024?</p>	<p>Determinar la relación entre gerencia educativa y la apropiación de las TICs de los docentes de las instituciones educativas de Puno 2024.</p>	<p>instituciones educativas de Puno 2024. Existe relación significativa entre gerencia educativa y la apropiación de las TICs de los docentes de instituciones educativas de Puno 2024.</p>		<p>➤ Aplicaciones educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización ética y legal de la información digital. • Uso de herramientas para comunicar y ayudar a estudiantes. • Uso de aplicativos y recursos • Promueve uso de tecnología 	
--	---	--	--	----------------------------------	---	--



Anexo 02. Instrumentos de investigación

Instrumento 1: Cuestionario de Gerencia Educativa

Estimado(a) docente el presente cuestionario es para recoger tu valiosa valoración sobre Gerencia Educativa cuyos resultados se procesarán de manera anónima como parte de un trabajo de investigación.

DNI Sexo: Masculino () Femenino () Edad: () años

Dimensiones /indicadores / Ítems	ESCALA				
	1. nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
DIMENSIÓN 1: PLANEACIÓN					
INDICADOR: Planeamiento estratégico					
1. ¿Participas frecuentemente en el diagnóstico aplicando la técnica del FODA?					
2. ¿Contribuyes asertivamente en la formulación de los objetivos del planeamiento estratégico?					
INDICADOR: Proyecto Educativo Institucional					
3. ¿Colaboras frecuentemente en la formulación de la misión institucional?					
4. ¿Colaboras periódicamente en la formulación de la visión institucional?					
5. ¿Asumes responsablemente compromisos para alcanzar la visión institucional?					
INDICADOR: Planeamiento Operativo					
6. ¿Participas con frecuencia en la elaboración de los planes operativos para fortalecer el PAT?					
7. ¿Participas oportunamente en la elaboración del presupuesto que contempla el planeamiento operativo de la institución?					
8. ¿Participas periódicamente en el diseño del cronograma de acciones del planeamiento operativo en el PAT?					
DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN					
INDICADOR: Estructura Organizacional					
9. ¿Formas parte de la estructura organizacional de tu institución?					
10. ¿Te interrelacionas en las unidades administrativas que componen la estructura organizacional?					
INDICADOR: Participa en roles específicos					
11. ¿Asumes roles específicos de acuerdo a tus cualidades profesionales?					
DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN					
INDICADOR: Motivación					
12. ¿Diseñas actividades de resolución de conflictos motivadas por los compromisos del Reglamento Interno?					
13. ¿Participas motivado por los trabajos curriculares?					
14. ¿Participas motivado por las tareas extracurriculares?					
INDICADOR: Comunicación					
15. ¿Participas en la red informativa-instructiva (pizarras de anuncios) comunicando las actividades institucionales?					
16. ¿Seleccionas medios digitales de comunicación para la comunidad educativa?					
17. ¿Comunicas oportunamente el Reglamento interno a la comunidad educativa?					
18. ¿Practicas la comunicación asertiva con la comunidad educativa?					
INDICADOR: Liderazgo					
19. ¿Manifiestas continuo liderazgo en tus funciones pedagógicas?					
20. ¿Fortaleces la cultura institucional mediante tu liderazgo?					
21. ¿Innovas prácticas pedagógicas institución ejerciendo tu liderazgo?					



DIMENSIÓN: CONTROL					
INDICADOR: Evaluación					
22. ¿Diseñas instrumentos de evaluación para acciones de control?					
INDICADOR: Corrección					
23. ¿Participas activamente en las correcciones del Plan Anual de Trabajo?					
24. ¿Contribuyes oportunamente en las correcciones del Reglamento Interno Institucional?					
INDICADOR: Monitoreo y acompañamiento					
25. ¿Cooperas con el monitoreo de las actividades administrativas que se realizan en la institución?					
26. ¿Cooperas con el acompañamiento de las actividades pedagógicas que se realizan en la institución?					



Instrumento 2: Cuestionario de Competencias Digitales

Estimado(a) docente el presente cuestionario es para recoger tu valiosa valoración sobre Gerencia Educativa cuyos resultados se procesarán de manera anónima como parte de un trabajo de investigación.

DNI Sexo: Masculino () Femenino () Edad: () años

Dimensiones /indicadores / Ítems	ESCALA				
	1. nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
DIMENSIÓN 1: USO DE HERRAMIENTAS TICs					
INDICADOR: Manejo de las funciones de la computadora, Laptop y celular					
1. ¿Manejas con facilidad las funciones de la Computadora, Laptop o Tablet?					
2. ¿Manejas con facilidad las funciones del celular?					
INDICADOR: Maneja herramientas TICs					
3. ¿Utilizas la herramienta de interacción en tiempo real Zoom en actividades de aprendizaje?					
4. ¿Utilizas la herramienta de interacción en tiempo real Google Meet en actividades de aprendizaje?					
5. ¿Utilizas la herramienta de interacción en tiempo real Skype en actividades de aprendizaje?					
INDICADOR: Identifica y domina aplicaciones					
6. ¿Creas sala de Chat, Video llamadas en WhatsApp?					
7. ¿Utilizas correctamente el procesador de texto Word para tus actividades de aprendizaje?					
8. ¿Utilizas correctamente la hoja Excel para tus actividades de aprendizaje?					
9. ¿Utilizas correctamente presentaciones, Power Point o Prezi, en tus actividades de aprendizaje?					
10. ¿Utilizas correctamente Blogger como herramienta de creación de blogs de Google?					
11. ¿Utilizas correctamente los recursos en línea: correo electrónico, foros, chats?					
12. ¿Utilizas correctamente recursos colaborativos en línea como Google Drive?					
DIMENSIÓN 2: SITUACIONES DE APRENDIZAJES USANDO TICs					
INDICADOR: Diseños de situaciones de aprendizaje					
13. ¿Elaboras frecuentemente documentos con el procesador de texto (Word)?					
INDICADOR: Uso de recursos tecnológicos					
14. ¿Creas frecuentemente presentaciones multimedia con Power Point u otra aplicación?					
15. ¿Utilizas frecuentemente el WhatsApp para intervenir en actividades de aprendizaje?					
16. ¿Utilizas frecuentemente Messenger, Facebook para la creación de grupos de aprendizaje?					
17. ¿Utilizas frecuentemente programa de video llamadas para interactuar sobre alguna actividad planificada de aprendizaje?					
18. ¿Utilizas frecuentemente programa de reuniones virtuales para coordinar trabajos específicos con otros docentes?					
DIMENSIÓN 3: USO DE INTERNET					
INDICADOR: Utiliza internet para planificar					
19. ¿El uso de internet te facilita el trabajo colaborativo en todo momento?					
20. ¿Los buscadores que empleas te permiten obtener la información útil para las actividades de aprendizaje?					
21. ¿Utilizas adecuadamente el internet para realizar actividades educativas?					
INDICADOR: Utilización ética y legal de la información digital					
22. ¿Redactas contenidos de manera apropiada cuando públicas en internet?					



23. ¿Cuándo púbricas en internet indicas la autoría del contenido, si no es de tu propiedad?					
DIMENSIÓN 4: APROPIACIÓN DE LAS TICS					
INDICADOR: Uso de herramientas para comunicar y ayudar a estudiantes					
24. ¿Trabajas con grupos formados a través de la red en tus clases?					
25. ¿Usas las tecnologías para diferentes propósitos con tus estudiantes?					
INDICADOR: Uso de aplicativos y recursos					
26. ¿Usas Google Drive para compartir recursos con tus estudiantes?					
27. ¿Utilizas bibliotecas virtuales e información académica de Google académico como de otros buscadores para planificar actividades de aprendizaje?					
28. ¿Utilizas formularios para recoger información de tus estudiantes?					
INDICADOR: Promoción del uso de tecnología					
29. ¿Promueves en los estudiantes mediante tutoriales el empleo de herramientas que permiten mejorar el uso de la tecnología en redes?					
30. ¿Promueves en tus estudiantes la búsqueda de información confiable en internet?					



Anexo 03. Confiabilidad del instrumento de investigación.

Prueba de confiabilidad de gerencia educativa

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Participas frecuentemente en el diagnóstico aplicando la técnica del FODA?	75,75	17,250	,735	.	,892
¿Contribuyes asertivamente en la formulación de los objetivos del planeamiento estratégico?	75,65	21,608	,740	.	,826
¿Colaboras frecuentemente en la formulación de la misión institucional?	75,35	25,082	,701	.	,752
¿Colaboras periódicamente en la formulación de la visión institucional?	75,85	19,187	,772	.	,804
¿Asumes responsablemente compromisos para alcanzar la visión institucional?	75,55	18,787	,727	.	,818
¿Participas con frecuencia en la elaboración de los planes operativos para fortalecer el PAT?	75,90	21,989	,784	.	,823



¿Participas oportunamente en la elaboración del presupuesto que contempla el planeamiento operativo de la institución?	75,50	21,316	,719	.	,825
¿Participas periódicamente en el diseño del cronograma de acciones del planeamiento operativo en el PAT?	76,00	18,211	,714	.	,753
¿Formas parte de la estructura organizacional de tu institución?	75,45	18,892	,800	.	,826
¿Te interrelacionas en las unidades administrativas que componen la estructura organizacional?	75,95	20,787	,714	.	,766
¿Asumes roles específicos de acuerdo a tus cualidades profesionales?	76,10	21,042	,759	.	,891
¿Diseñas actividades de resolución de conflictos motivadas por los compromisos del Reglamento Interno?	75,85	20,450	,722	.	,763
¿Participas motivado por los trabajos curriculares?	75,80	21,011	,738	.	,782
¿Participas motivado por las tareas extracurriculares?	75,40	17,726	,719	.	,745
¿Participas en la red informativa-instructiva (pizarras de anuncios) comunicando las actividades institucionales?	75,75	19,566	,717	.	,825
¿Seleccionas medios digitales de comunicación para la comunidad educativa?	75,60	15,726	,652	.	,720



¿Comunicas oportunamente el Reglamento interno a la comunidad educativa?	75,45	21,734	,709	.	,724
¿Practicas la comunicación asertiva con la comunidad educativa?	75,40	22,358	,734	.	,841
¿Manifiestas continuo liderazgo en tus funciones pedagógicas?	75,05	17,524	,719	.	,751
¿Fortaleces la cultura institucional mediante tu liderazgo?	75,30	20,853	,734	.	,782
¿Innovas prácticas pedagógicas en tu institución ejerciendo tu liderazgo?	75,90	20,095	,811	.	,836
¿Diseñas instrumentos de evaluación para acciones de control?	75,55	21,945	,705	.	,729
¿Participas activamente en las correcciones del Plan Anual de Trabajo?	75,65	23,397	,768	.	,882
¿Contribuyes oportunamente en las correcciones del Reglamento Interno institucional?	75,85	19,292	,735	.	,815
¿Cooperas con el monitoreo de las actividades administrativas que se realizan en la institución?	76,00	23,053	,729	.	,768
¿Cooperas con el acompañamiento de las actividades pedagógicas que se realizan en la institución?	75,90	21,568	,832	.	,820

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desea comprobar las codificaciones de elemento.



Prueba de confiabilidad de las competencias digitales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Manejas con facilidad las funciones de la Computadora, Laptop o Tablet?	88,35	25,713	,733	.	,843
¿Manejas con facilidad las funciones del celular?	87,70	21,589	,747	.	,801
¿Utilizas la herramienta de interacción en tiempo real Zoom en actividades de aprendizaje?	88,00	24,632	,827	.	,896
¿Utilizas la herramienta de interacción en tiempo real Google Meet en actividades de aprendizaje?	88,45	26,787	,811	.	,878
¿Utilizas la herramienta de interacción en tiempo real Skype en actividades de aprendizaje?	88,35	27,292	,716	.	,882
¿Creas sala de Chat, Video Llamadas en WhatsApp?	87,35	24,029	,710	.	,803
¿Utilizas correctamente el procesador de texto Word para tus actividades de aprendizaje?	88,50	27,211	,740	.	,893



¿Utilizas correctamente la hoja Excel para tus actividades de aprendizaje?	88,20	25,221	,811	.	,822
¿Utilizas correctamente presentaciones, Power Point o Prezi, en tus actividades de aprendizaje?	88,55	26,997	,717	.	,875
¿Utilizas correctamente Blogger como herramienta de creación de blogs de Google?	88,55	26,892	,716	.	,776
¿Utilizas correctamente los recursos en línea: correo electrónico, foros, chats?	88,85	24,555	,628	.	,894
¿Utilizas correctamente recursos colaborativos en línea como Google Drive?	88,60	27,621	,676	.	,800
¿Elaboras frecuentemente documentos con el procesador de texto (Word)?	87,95	28,576	,687	.	,730
¿Creas frecuentemente presentaciones multimedia con Power Point u otra aplicación?	88,55	25,839	,606	.	,850
¿Utilizas frecuentemente el WhatsApp para intervenir en actividades de aprendizaje?	88,10	25,568	,670	.	,758
¿Utilizas frecuentemente Messenger, Facebook para la creación de grupos de aprendizaje?	88,45	27,208	,737	.	,891
¿Utilizas frecuentemente programas de video llamadas para interactuar sobre alguna actividad planificada de aprendizaje?	88,25	28,934	,724	.	,842



¿Utilizas frecuentemente programas de reuniones virtuales para coordinar trabajos específicos con otros docentes?	88,30	28,537	,786	.	,825
¿El uso de internet te facilita el trabajo colaborativo en todo momento?	88,10	29,568	,702	.	,755
¿Los buscadores que empleas te permiten obtener la información útil para las actividades de aprendizaje?	88,20	26,905	,719	.	,875
¿Utilizas adecuadamente el internet para realizar actividades educativas?	88,35	30,766	,658	.	,782
¿Redactas contenidos de manera apropiada cuando públicas en internet?	88,45	25,208	,602	.	,746
¿Cuándo públicas en internet indicas la autoría del contenido, si no es de tu propiedad?	88,55	27,734	,789	.	,802
¿Trabajas con grupos formados a través de la red en tus clases?	88,40	26,884	,707	.	,884
¿Usas las tecnologías para diferentes propósitos con tus estudiantes?	88,55	23,418	,892	.	,858
¿Usas Google Drive para compartir recursos con tus estudiantes?	88,25	27,250	,750	.	,797
¿Utilizas bibliotecas virtuales e información académica de Google académico como de otros buscadores para planificar actividades de aprendizaje?	88,40	26,358	,686	.	,758
¿Utilizas formularios para recoger información de tus estudiantes?	87,65	29,924	,683	.	,898



¿Promueves en los estudiantes mediante tutoriales el empleo de herramientas que permiten mejorar el uso de la tecnología en redes?	88,65	24,345	,731	.	,788
¿Promueves en tus estudiantes la búsqueda de información confiable en internet?	88,55	24,366	,710	.	,892

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desea comprobar las codificaciones de elemento.



Anexo 04. Matriz de datos

COMPETENCIAS DIGITALES																																				
Ítem	D1: Uso de herramientas TICs												D2: Situaciones de aprendizajes usando TICs						D3: Uso de internet					D4: Apropriación de las TICs							SD1_D	SD2_D	SD3_D	SD4_D	SVG_CD	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30						
1	4	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	3	2	33	20	13	21	87	
2	2	3	2	3	4	5	3	3	2	3	1	2	4	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	33	18	16	18	85	
3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	2	3	2	4	3	4	4	4	3	4	2	4	2	5	2	2	30	18	18	21	87		
4	2	4	2	4	4	5	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	4	2	3	5	3	2	39	17	11	21	88	
5	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	4	4	3	2	4	4	2	2	2	3	5	2	3	30	20	17	19	86
6	4	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	36	20	16	17	89		
7	3	5	3	4	3	5	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	4	40	21	16	23	100		
8	3	3	4	2	3	5	3	4	3	2	2	3	4	2	3	2	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	1	4	2	37	17	15	21	90	
9	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	4	2	4	3	2	41	19	12	19	91	
10	4	2	4	2	4	2	3	4	2	2	2	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	35	17	15	19	86	
11	3	5	4	3	3	5	2	4	2	3	2	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	4	3	5	2	3	39	23	14	23	99	
12	3	4	2	2	2	4	2	4	3	2	2	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3	5	2	4	33	19	14	22	88	
13	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	4	4	2	4	2	3	3	45	18	15	22	100	
14	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	5	3	2	3	3	2	3	5	3	4	4	2	3	4	4	4	41	18	16	25	100	
15	4	3	4	4	3	5	3	2	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	39	16	16	23	94	
16	2	5	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	2	4	5	2	4	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	5	3	2	34	19	13	22	88	
17	2	5	4	4	3	4	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	4	5	2	2	37	20	15	22	94	
18	2	3	3	4	3	5	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	5	2	3	4	2	2	3	2	2	39	14	16	18	87	
19	2	4	4	3	2	5	3	2	2	2	3	2	2	3	5	2	4	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3	2	2	4	34	19	18	20	91	
20	4	5	3	3	3	5	2	4	3	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	40	17	16	24	97	
21	2	5	3	2	3	4	2	3	4	2	4	2	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	5	3	4	36	18	16	25	95	
22	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	40	19	15	25	99	
23	2	2	4	2	2	3	2	3	1	2	3	2	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4	28	22	15	23	88	
24	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	41	18	16	18	93	
25	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	5	3	4	2	2	4	4	3	4	41	18	18	23	100	
26	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	2	2	4	3	4	2	2	3	2	2	4	2	5	4	3	40	18	14	22	94	



27	3	4	4	4	2	5	2	3	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	5	2	2	41	15	16	22	94
28	3	4	4	4	4	5	1	2	2	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	4	3	2	2	1	2	4	4	5	3	3	36	18	13	22	89
29	2	4	4	3	4	2	4	2	4	2	3	2	2	4	5	2	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	36	19	17	26	98
30	3	3	4	3	4	5	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	3	4	2	2	4	37	20	14	21	92
31	4	3	4	2	4	4	2	2	2	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	2	4	4	2	2	4	2	3	5	4	2	37	17	14	22	90
32	3	3	2	4	2	3	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	4	2	3	4	2	3	2	33	20	17	20	90
33	2	3	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	4	5	4	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3	2	3	3	2	37	22	17	19	95
34	2	2	4	2	4	5	2	4	3	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	2	5	4	2	2	2	3	3	2	4	38	24	18	18	98
35	3	5	3	2	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	2	5	2	2	39	20	16	21	96
36	2	3	2	3	4	2	2	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	36	18	16	26	96
37	2	4	2	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	2	3	2	2	3	5	4	2	4	4	3	4	3	2	42	21	16	22	101
38	4	5	4	2	3	5	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	3	41	18	14	20	93
39	3	3	2	3	2	2	2	4	3	4	2	2	4	3	5	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	4	32	20	15	18	85
40	4	3	2	4	3	5	4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	2	4	5	4	3	4	4	4	2	3	3	42	17	17	23	99
41	4	5	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	5	3	3	2	2	3	4	2	3	42	18	18	19	97
42	4	5	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	2	4	2	3	4	3	2	3	2	37	18	17	19	91
43	2	5	2	2	4	4	2	2	3	3	2	4	2	4	5	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	35	20	12	22	89
44	2	4	4	3	3	4	2	3	2	4	2	4	3	2	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	37	16	17	21	91
45	2	3	4	4	2	2	4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	34	14	15	20	83
46	3	4	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	4	2	3	3	4	4	34	15	13	23	85
47	3	5	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	5	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	30	18	18	24	90
48	4	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	2	2	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2	39	16	17	19	91
49	3	5	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	36	13	15	25	89
50	3	2	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	36	20	15	25	96
51	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4	3	4	2	2	2	4	5	4	2	2	4	3	5	2	3	30	21	17	21	89
52	3	5	2	4	3	3	3	2	4	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	5	2	3	2	2	4	2	3	2	37	19	18	18	92
53	2	3	3	3	3	5	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	4	3	4	2	4	4	2	3	2	4	35	13	17	21	86
54	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	5	2	3	2	4	2	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	36	20	15	21	92
55	2	3	1	4	4	4	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	2	3	4	4	2	4	1	4	3	3	2	3	4	33	11	17	20	81
56	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	39	18	16	20	93
57	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	5	3	4	2	4	4	4	3	2	37	14	18	23	92
58	3	2	3	3	2	5	3	4	4	3	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	3	2	2	3	4	5	3	2	40	16	16	21	93	
59	3	5	4	2	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	4	2	4	3	1	4	4	4	2	4	4	3	4	5	3	1	35	20	15	24	94



60	2	5	3	2	3	5	3	2	4	4	3	2	2	3	2	4	2	2	4	3	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	38	15	17	23	93
61	4	3	4	4	2	2	4	3	2	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	37	17	14	24	92
62	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	4	5	3	2	3	3	4	4	5	4	2	2	3	3	4	4	3	40	19	20	21	100
63	4	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2	4	4	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	4	4	5	2	2	39	16	14	23	92
64	2	4	4	3	2	5	3	2	4	2	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	37	22	15	20	94
65	4	5	4	2	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	3	39	16	19	23	97
66	2	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	5	3	3	4	3	2	5	2	2	36	17	17	21	91
67	3	5	2	2	2	3	3	2	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	34	21	15	18	88
68	3	2	4	2	4	5	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	39	19	19	20	97
69	2	4	3	2	2	2	3	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	34	16	15	22	87
70	3	2	3	3	2	5	3	2	3	2	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	4	2	2	4	3	3	2	2	3	2	34	18	12	19	83
71	4	2	2	2	2	4	3	4	4	3	2	4	4	2	5	2	2	2	4	2	4	2	3	4	4	4	2	3	2	4	36	17	15	23	91
72	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	5	4	3	35	16	15	22	88
73	2	4	4	2	2	3	3	4	4	4	2	4	2	4	5	4	4	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	5	2	2	38	21	18	20	97
74	2	3	4	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4	3	5	4	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	35	22	13	14	84
75	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	2	4	2	36	16	16	20	88
76	2	2	2	4	3	3	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	2	37	21	14	24	96
77	3	2	4	2	2	2	3	2	2	4	3	4	3	2	2	2	4	4	3	3	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	33	17	16	18	84
78	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	37	19	18	21	95
79	4	3	2	2	1	5	4	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	1	4	3	5	2	4	2	2	2	5	1	3	36	21	15	19	91
80	3	2	3	3	2	5	2	2	4	3	3	2	2	2	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	34	17	15	25	91



GERENCIA EDUCATIVA																																
Ítem	D1: Planeación								D2: Organización			D3: Dirección										D4: Control						SD 1	SD 2	SD 3	SD 4	SVG_GE
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26						
1	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	21	9	29	15	74	
2	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	2	2	23	9	32	12	76	
3	4	4	1	3	4	2	2	3	4	3	3	2	4	5	2	4	4	4	5	4	4	2	3	3	3	2	23	10	38	13	84	
4	4	4	4	1	4	2	4	2	3	3	2	2	3	5	2	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	25	8	31	15	79	
5	2	4	4	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	5	4	2	24	8	32	18	82	
6	4	1	4	3	1	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	4	4	4	5	3	2	4	4	2	3	4	21	9	33	17	80	
7	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	2	5	2	2	27	7	34	15	83	
8	4	4	4	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	5	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	4	2	24	8	32	13	77	
9	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	24	8	36	14	82	
10	3	3	4	4	4	2	5	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	5	2	2	2	4	3	3	4	27	7	30	16	80	
11	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3	4	23	10	27	15	75	
12	2	3	4	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	1	3	4	2	4	2	2	3	3	4	3	20	7	26	15	68	
13	2	2	4	2	3	2	5	4	4	3	2	2	2	4	2	2	2	3	5	4	3	4	4	2	2	4	24	9	29	16	78	
14	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	2	4	4	3	4	3	2	2	5	4	3	2	3	3	2	2	26	9	34	12	81	
15	4	4	2	4	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	2	2	3	4	25	8	37	14	84	
16	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	4	3	2	4	2	4	2	3	3	2	2	4	29	10	27	14	80	
17	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	2	4	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	26	11	31	15	83	
18	1	2	4	3	2	4	5	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	3	2	2	25	9	32	14	80	
19	2	3	2	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	2	3	3	23	10	33	14	80	
20	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	4	2	2	3	4	4	2	2	2	21	6	27	14	68	
21	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	4	5	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	4	2	29	8	34	17	88	



22	3	2	4	2	2	4	5	4	4	2	4	2	3	4	3	2	4	2	5	4	4	3	2	5	2	3	26	10	33	15	84
23	2	2	4	4	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	2	2	2	4	5	4	3	4	4	3	2	2	23	8	34	15	80
24	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	4	2	4	5	4	2	3	2	2	2	2	21	10	34	11	76
25	3	3	2	3	4	2	5	4	3	2	4	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	5	2	3	26	9	31	16	82
26	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	25	11	29	15	80
27	2	3	4	3	2	3	5	4	4	3	1	4	3	4	2	4	2	4	1	2	4	3	3	3	4	4	26	8	30	17	81
28	3	3	4	2	1	2	2	4	4	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	4	2	3	4	2	2	4	21	9	25	15	70
29	4	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	2	4	2	2	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	22	11	32	14	79
30	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	3	2	3	4	2	2	5	2	2	29	10	30	13	82
31	3	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	4	5	3	3	4	2	2	3	3	2	2	5	3	4	25	11	31	16	83
32	4	4	2	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	3	3	5	1	3	27	9	28	15	79
33	3	2	3	2	4	3	3	2	4	3	1	3	2	3	2	4	4	4	5	2	4	3	3	2	4	2	22	8	33	14	77
34	2	2	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	4	5	4	3	2	3	5	4	4	3	3	4	3	4	24	10	36	17	87
35	3	2	2	2	2	3	5	1	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	5	2	4	20	9	36	17	82
36	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	2	2	3	2	3	4	24	12	34	14	84
37	4	4	2	4	3	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	5	3	3	30	9	35	17	91
38	2	4	4	4	4	2	4	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	4	3	2	4	3	3	2	2	2	28	7	31	12	78
39	4	3	2	3	3	2	5	3	2	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	2	2	3	5	4	3	25	8	35	17	85
40	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	4	3	2	4	23	9	25	15	72
41	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	2	2	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	22	8	32	12	74
42	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	2	2	3	5	3	4	2	4	4	4	2	4	3	5	3	2	27	8	33	17	85
43	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	2	5	4	4	3	4	3	2	3	4	3	5	2	3	27	7	34	17	85
44	3	4	2	4	3	3	5	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	2	4	2	4	2	27	10	32	14	83
45	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	4	3	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	23	9	29	10	71
46	1	2	3	3	4	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	23	7	30	11	71
47	3	3	2	3	4	3	5	4	3	3	2	2	4	4	2	4	3	3	4	2	2	4	2	5	2	2	27	8	30	15	80
48	4	4	3	3	2	4	5	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	5	2	2	2	2	3	4	4	29	10	30	15	84
49	3	3	4	2	2	4	5	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4	2	3	26	12	30	17	85



50	2	2	4	4	4	2	2	4	2	3	3	4	2	3	3	1	3	4	4	2	2	3	4	3	4	1	24	8	28	15	75
51	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	4	3	2	2	3	4	4	5	2	2	24	7	27	17	75
52	2	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	2	2	5	2	3	2	4	3	3	2	23	8	32	14	77
53	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	2	3	2	2	4	3	2	3	5	2	2	3	3	3	2	2	28	8	28	13	77
54	4	2	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3	4	2	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	23	8	32	18	81
55	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	24	6	34	17	81
56	4	2	2	3	2	4	2	3	4	4	4	4	2	5	2	3	4	1	3	4	4	4	2	3	4	2	22	12	32	15	81
57	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	5	4	2	3	3	5	2	3	2	4	2	3	4	25	9	33	15	82
58	4	4	4	3	2	4	5	2	3	4	3	2	4	2	4	2	3	2	2	2	4	2	4	2	4	2	28	10	27	14	79
59	2	2	4	4	2	3	5	2	4	2	4	3	3	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	5	4	4	24	10	29	21	84
60	2	4	2	4	4	2	3	2	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	23	10	31	17	81
61	3	2	3	4	2	2	3	1	4	3	4	2	3	5	2	1	2	4	2	3	2	3	2	5	4	4	20	11	26	18	75
62	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	3	4	19	11	36	19	85
63	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	20	7	34	13	74
64	4	4	3	4	2	2	5	4	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	3	2	2	4	4	2	4	2	28	8	25	16	77
65	2	4	3	4	3	3	5	3	3	2	2	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	27	7	28	19	81
66	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3	2	29	8	29	14	80
67	3	3	2	4	4	2	5	2	2	2	4	2	4	3	2	2	4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	25	8	28	18	79
68	4	4	2	3	3	4	2	4	2	2	4	3	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	3	4	26	8	31	15	80
69	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	3	4	4	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	5	3	3	25	8	29	17	79
70	3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	24	12	30	17	83
71	4	2	2	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	5	4	4	29	9	33	20	91
72	2	3	4	2	2	2	5	4	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	4	3	2	3	4	4	4	24	8	28	17	77
73	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	2	4	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	2	27	9	26	14	76
74	4	2	4	2	3	2	1	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	4	1	22	9	26	12	69
75	4	2	4	2	4	3	5	3	3	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	2	1	2	27	7	34	12	80
76	2	2	2	3	3	2	4	2	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	3	2	2	4	3	5	2	2	20	11	33	16	80
77	2	4	3	4	4	4	5	2	3	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	2	28	8	35	16	87



78	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	2	3	4	5	2	4	4	4	4	3	3	30	10	33	18	91
79	2	4	4	4	4	1	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	1	2	3	4	2	3	2	3	4	4	25	10	25	16	76
80	3	4	3	2	4	4	5	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	3	2	4	4	29	8	26	15	78

Anexo 05. Constancia**CONSTANCIA**

El que suscribe Director de la Institucion Educativa Secundaria Independencia Nacional de la ciudad de Puno, Distrito, Provincia, Departamento de Puno:

Hace Constar:

Que, el Prof. Roger Humpiri Soto ha ejecutado su tesis de Maestría Titulada "Gerencia Educativa y Competencias Digitales de los docentes de Instituciones Educativas de Puno, con total aceptación y cumplimiento lo establecido en su plan de Investigación. La investigación se ha desarrollado a través de un cuestionario a los docentes indicado en el párrafo anterior.

Asimismo, se le agradece por el aporte brindado en lo que respecta a gerencia educativa y competencias digitales para el desarrollo de los docentes de la Institucion. .

Se expide la presente constancia a la parte interesada, para los fines que se estime conveniente.

Puno, 04 de setiembre del 2024.



Mag. Rene Dinar HERREIRA PONCE
DIRECTOR
I.E. INDEPENDENCIA NACIONAL PUNO



CONSTANCIA

El que suscribe directora de la Institución Educativa Primaria N° 70718 Villa del Lago de la ciudad de Puno, Distrito, Provincia, Departamento de Puno.

Hace Constar:

Que, el Prof. Roger Humpiri Soto con DNI: 40732885, ha ejecutado sus tesis de Maestría Titulada "Gerencia Educativa y Competencias Digitales de los Docentes de Instituciones Educativas de Puno, con tal Aceptación y cumplimiento lo establecido en su Plan de Investigación. La investigación se ha desarrollado a través de un cuestionario a los docentes indicado en el párrafo anterior.

Dejo constancia que dicha actividad fue realizada en fecha 10 de setiembre del 2024, con la participación de los docentes seleccionados según los criterios metodológicos establecidos.

Asimismo, se le agradece por el aporte brindado en lo que respecta a gerencia educativa y competencias digitales para el desarrollo de los docentes de la Institución.

Se expide la presente constancia a la parte interesada, para los fines que se estime conveniente.

Puno, 12 de setiembre del 2024.

Abigail Bustos Castillo
• SUB DIRECTORA •



CONSTANCIA

El que suscribe directora de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar de la ciudad de Puno, Distrito, Provincia, Departamento de Puno.

Hace Constar:

Que, el Prof. Roger Humpiri Soto con DNI: 40732885, ha ejecutado sus tesis de Maestría Titulada "Gerencia Educativa y Competencias Digitales de los Docentes de Instituciones Educativas de Puno, con tal Aceptación y cumplimiento lo establecido en su Plan de Investigación. La investigación se ha desarrollado a través de un cuestionario a los docentes indicado en el párrafo anterior.

Dejo constancia que dicha actividad fue realizada en fecha 11 de setiembre del 2024, con la participación de los docentes seleccionados según los criterios metodológicos establecidos.

Asimismo, se le agradece por el aporte brindado en lo que respecta a gerencia educativa y competencias digitales para el desarrollo de los docentes de la Institución.

Se expide la presente constancia a la parte interesada, para los fines que se estime conveniente.

Puno, 13 de setiembre del 2024.

DIRECTORA



CONSTANCIA

El que suscribe directora de la Institución Educativa Primaria N° 70003 Sagrado Corazón de Jesús de la ciudad de Puno, Distrito, Provincia, Departamento de Puno.

Hace Constar:

Que, el Prof. Roger Humpiri Soto con DNI: 40732885, ha ejecutado sus tesis de Maestría Titulada "Gerencia Educativa y Competencias Digitales de los Docentes de Instituciones Educativas de Puno, con tal Aceptación y cumplimiento lo establecido en su Plan de Investigación. La investigación se ha desarrollado a través de un cuestionario a los docentes indicado en el párrafo anterior.

Dejo constancia que dicha actividad fue realizada en fecha 13 de setiembre del 2024, con la participación de los docentes seleccionados según los criterios metodológicos establecidos.

Asimismo, se le agradece por el aporte brindado en lo que respecta a gerencia educativa y competencias digitales para el desarrollo de los docentes de la Institución.

Se expide la presente constancia a la parte interesada, para los fines que se estime conveniente.

Puno, 16 de setiembre del 2024.



Victor Cesar Quispe Cruz
SUB DIRECTOR

Anexo 06. Validación de instrumentos

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : NORMA ELENA FLORES VIZA
1.2. ESPECIALIDAD : LENGUA LITERATURA Y FILOSOFIA
1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE ORDINARIO
1.4. GRADO ACADÉMICO : DOCTORA EN EDUCACIÓN
1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario de Competencias Digitales
1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Roger Humpiri Soto

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (MD): 0,0 Deficiente (D): 0,5 Regular (R): 1,0 Bueno (B): 1,5 Muy Bueno (MB): 2,0

INDICADORES	CRITERIOS	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables					X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación					X
PUNTAJE PARCIAL					9	8
PROMEDIO FINAL		1.7				

III. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

3.1. Se acepta (X) 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº DE CELULAR	LUGAR Y FECHA
29258552	 <small>UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ Dra. Norma Elena Flores Viza MAGISTER EN EDUCACIÓN</small>	951654686	Juliaca, 18 de julio de 2024



**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : NORMA ELENA FLORES VIZA
- 1.2. ESPECIALIDAD : LENGUA LITERATURA Y FILOSOFIA
- 1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE ORDINARIO
- 1.4. GRADO ACADÉMICO : DOCTORA EN EDUCACIÓN
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario de Gerencia Educativa
- 1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Roger Humpiri Soto


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (MD): 0,0 Deficiente (D): 0,5 Regular (R):1,0 Bueno (B). 1,5 Muy Bueno (MB): 2,0

INDICADORES	CRITERIOS	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables				X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación					X
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación					X
PUNTAJE PARCIAL					7.5	10
PROMEDIO FINAL		1.75				

III. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

3.1 Se acepta (X) 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº DE CELULAR	LUGAR Y FECHA
29258552	 <small>UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ Escuela de Posgrado Dra. Norma Elena Flores Viza Facultad de Ciencias de la Educación</small>	951654686	Juliaca, 18 de julio de 2024



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ ESCUELA DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : ELIZABETH VARGAS ONOFRE
 1.2. ESPECIALIDAD : OBTETRICIA
 1.3. CARGO ACTUAL : DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
 1.4. GRADO ACADÉMICO : DOCTORA EN EDUCACIÓN
 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario de Competencias Digitales
 1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Roger Humpiri Soto


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (MD): 0,0 Deficiente (D): 0,5 Regular (R):1,0 Bueno (B). 1,5 Muy Bueno (MB): 2,0

INDICADORES	CRITERIOS	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables				X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación					X
PUNTAJE PARCIAL					9	8
PROMEDIO FINAL		1.7				

III. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

3.1. Se acepta (X) 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº DE CELULAR	LUGAR Y FECHA
29216323	 Dra. Elizabeth Vargas Onofre	951515858	Juliaca, 18 de julio de 2024



**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : ELIZABETH VARGAS ONOFRE
- 1.2. ESPECIALIDAD : OBTETRICIA
- 1.3. CARGO ACTUAL : DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
- 1.4. GRADO ACADÉMICO : DOCTORA EN EDUCACIÓN
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Cuestionario de Gerencia Educativa
- 1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: Roger Humpiri Soto


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (MD): 0,0 Deficiente (D): 0,5 Regular (R):1,0 Bueno (B). 1,5 Muy Bueno (MB): 2,0

INDICADORES	CRITERIOS	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables				X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación					X
PUNTAJE PARCIAL					6	12
PROMEDIO FINAL		1.8				

III. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

3.1 Se acepta (X) 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº DE CELULAR	LUGAR Y FECHA
29216323	 Dra Elizabeth Vargas Onofre	951515858	Juliaca, 18 de julio de 2024



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 19/09/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: ROGER HUMPIRI SOTO

Dirección: Av. Universidad 1205 Villa Florida Puno

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 40732885

Teléfono: 967657721 email: rogerhumpirisoto@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Escuela Profesional o Mención: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA

Título o Grado Académico a optar: MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. TEÓFILO CONDORI TIPULA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: GERENCIA EDUCATIVA Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PUNO, 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Competencias Digitales, educación, gerencia educativa, TICs.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?
2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Titulo 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

- Internacional
- Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE EDUCACIÓN-P34

Firma de Autor



huella digital

19 de setiembre del 2025

Fecha

