

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**GOBERNANZA Y GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL EJÉRCITO  
PERUANO DE TACNA, DENTRO DEL MARCO  
DE LA PANDEMIA COVID -19 EN 2021**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**JUAN GUILLERMO JIMENEZ REYES**

**Para obtener el Grado Académico de:  
MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**TACNA – PERÚ**

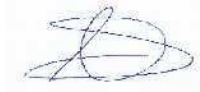
**2022**


**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
Escuela de Posgrado


**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**


**GOBERNANZA Y GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL EJÉRCITO PERUANO DE  
TACNA, DENTRO DEL MARCO DE LA PANDEMIA  
COVID -19 EN 2021**

Tesis sustentada y aprobada el 01 de abril del 2022; estando el jurado calificador integrado por:

  
PRESIDENTE : .....  
Dr. Teodosio Rubén Soto Huanca

  
SECRETARIO : .....  
Mgr. Miguel Alexis Piaggio Canivillo

  
MIEMBRO : .....  
Dra. Rina María Álvarez Becerra

  
ASESOR : .....  
Dra. Rina María Álvarez Becerra

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por sus bendiciones*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por su apoyo y amor incondicional para seguir adelante.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
CONTENIDO .....	v
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	6
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1 Objetivo general .....	6
1.5.2 Objetivos específicos .....	6
1.6. HIPÓTESIS.....	6
1.6.1. Hipótesis general .....	6
1.6.2. Hipótesis específicas .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	8
2.2. BASES TEÓRICAS .....	11
2.2.1. Gobernanza .....	11
2.2.2.1. Definición .....	11
2.2.1.2. Líneas de la gobernanza pública.....	13
2.2.1.3. Teoría de la complejidad .....	15
2.2.1.4. Dimensiones de la gobernanza .....	15
2.2.2 Valor público .....	17
2.2.2.1 Definición .....	17
2.2.2.2 Dimensiones del valor público .....	18

2.2.2.3 Teorías del valor público.....	19
2.2.2.4 Conjunto de valores públicos.....	23
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	24
CAPÍTULO III: MARCO FILOSÓFICO .....	25
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	26
4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	26
4.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	27
4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	27
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	28
4.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	31
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	32
5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES .....	32
5.2. GOBERNANZA .....	35
5.3. VALOR PÚBLICO.....	70
5.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	88
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN .....	94
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES .....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	103
ANEXOS.....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Características sociodemográficas y laboral de los docentes, 2021	32
Tabla 2.	Docentes según nivel de gobernanza, 2021	35
Tabla 3.	Docentes según nivel de enfoque holístico y multinivel	37
Tabla 4.	Docentes según relaciones de interdependencias e importancia del nivel estatal	39
Tabla 5.	Docentes según búsqueda de consenso y participación de actores	41
Tabla 6.	Docentes según nivel de gobernanza con capacidad de dirección, 2021	43
Tabla 7.	.Docentes según visión estratégica y establecimiento de prioridades, 2021	45
Tabla 8.	Docentes según selección de políticas e implicación con procesos de mejora, 2021	47
Tabla 9.	Docentes según nivel de gobernanza centrada en los procesos, 2021	49
Tabla 10.	Docentes según gobernanza de ejercicio correcto de funciones, 2021	51
Tabla 11.	Docentes según gobernanza de gestión eficiente de recursos y regulación pertinente y de calidad,2021	53
Tabla 12.	Docentes según gobernanza basada en la relevancia de la implementación, 2021	55
Tabla 13.	Docentes según nivel de gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación, 2021	56
Tabla 14.	Docentes según gobernanza basada en el empleo del conocimiento y la investigación formular políticas educativas y capacidad de adaptación y flexibilidad, 2021	58

Tabla 15.	Docentes según gobernanza basada en la importancia del feedback y evaluación del impacto de las políticas educativas, 2021	60
Tabla 16.	Docentes según nivel de gobernanza basada en la construcción de capacidades, 2021	62
Tabla 17.	Docentes según gobernanza basada en la aplicación de diversas estrategias para compartir con actores conocimiento, implementación de políticas, adquisición y utilización de información relevante	64
Tabla 18.	Docentes según nivel de gobernanza basada en la rendición de cuentas, 2021	66
Tabla 19.	Docentes según nivel de gobernanza basada en la importancia de la transparencia e instauración de mecanismos de responsabilidad	68
Tabla 20.	Docentes según percepción de nivel valor público,2021	70
Tabla 21.	.Docentes según percepción de valor público en términos de eficiencia, 2021	72
Tabla 22.	Docentes según valor público referido a la eficiencia del desempeño personal, 2021	74
Tabla 23.	Docentes según valor público referido a la eficiencia de la optimización de los recursos institucionales, 2021	76
Tabla 24.	Docentes según valor público referido a la eficiencia de gestión del clima institucional de los recursos institucionales, 2021	78
Tabla 25.	Docentes según percepción de nivel de efectividad del valor público, 2021	80
Tabla 26.	Docentes según valor público en cuanto a la efectividad de los resultados en los usuarios del servicio educativo escolar	82

Tabla 27.	Docentes según valor público referido a la efectividad de las medidas de percepción de logro ( motivación y satisfacción)	84
Tabla 28.	Docentes según valor público referido a la efectividad del rendimiento de la institución educativa	86
Tabla 29.	Correlación gobernanza y valor público	88
Tabla 30.	Correlación de gobernanza con valor público según eficiencia	90
Tabla 31.	Correlación de gobernanza con el valor público en términos de efectividad	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Características de la gestión tradicional y la nueva gestión	12
Figura 2.	Ejes guía de la buena gobernanza pública	14
Figura 3.	Dimensiones de la gobernanza pública	16
Figura 4.	Triángulo de desarrollo de valor público	20
Figura 5.	Principios de medición del valor público	21
Figura 6.	Docentes según grupo sexo, 2021	33
Figura 7.	Docentes según grupo etario, 2021	33
Figura 8.	Docentes según experiencia laboral, 2021	34
Figura 9.	Docentes según nivel de gobernanza, 2021	36
Figura 10.	Docentes según nivel de enfoque holístico y multinivel, 2021	38
Figura 11.	Docentes según nivel de gobernanza con capacidad de dirección, 2021	44
Figura 12.	Docentes según nivel de gobernanza con capacidad de dirección, 2021	50
Figura 13.	Docentes según nivel de gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación, 2021	57
Figura 14.	Docentes según nivel de gobernanza basada en la construcción de capacidades, 2021	63
Figura 15.	Docentes según nivel de gobernanza basada en la rendición de cuentas, 2021	67

Figura 16.	Docentes según percepción de nivel valor público, 2021	71
Figura 17.	Docentes según percepción de nivel de eficiencia del valor público, 2021	73
Figura 18.	Docentes según percepción de nivel de eficiencia del valor público, 2021	81
Figura 19.	Nube de puntos de correlación gobernanza y valor público	89
Figura 20.	Nube de puntos de correlación gobernanza y valor público en términos de eficiencia	91
Figura 21.	Nube de puntos de correlación gobernanza y efectividad del valor público	93

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general la relación entre la gobernanza y la generación de valor público en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021. El tipo de investigación fue básica, prospectiva y correlacional, y se comprendió la población de docentes (N=60). Resultados: predominó un nivel medio de gobernanza (50 %), de dimensiones de enfoque holístico y multinivel (55 %), de capacidad de dirección (50 %), de gobernanza centrada en los procesos (45 %), de gobernanza basada en el conocimiento, evidencia empírica e investigación (48,3 %), de rendición de cuentas (51,7 %) predominó un nivel bajo de construcción de capacidades (43,3 %). Prevalció el nivel general del valor público (46,6 %). Conclusión: gobernanza y valor público correlación directamente ( $Rho$  0,721; p-valor 0,001).

*Palabras clave:* gobernanza, valor público, educación, ejército

## ABSTRACT

The general objective of this research was the relationship between governance and the generation of public value in the educational institutions of the Peruvian army in Tacna, within the framework of the COVID -19 pandemic in 2021. The type of research was basic, prospective and correlational. , and included the population of teachers (N=60). Results: a medium level of governance prevailed (50 %), of dimensions of holistic and multilevel approach (55 %), of management capacity (50 %), of governance centered on processes (45 %), of governance based on knowledge, empirical evidence and research (48,3 %), of accountability (51,7 %) prevailed a low level of capacity building (43,3 %). The general level of public value prevailed (46,6 % ). Conclusion: governance and public value are directly correlated (Rho 0.721; p-value 0.001).

*Keywords:* governance, public value, education, army

## INTRODUCCIÓN

El término gobernanza se hizo popular a finales del siglo XIX, en el campo de lo que los estudiosos del gobierno y la administración han denominado Nueva Gestión Pública (Aguilar, 2008). La gobernanza se gesta desde la reunión trilateral de los 70's, después de la crisis económica de los Estados Unidos. Esta clasificación se utilizó para categorizar una serie de transformaciones en la prestación de bienes y servicios públicos en la mayoría de los países del mundo, la mayoría de los cuales eran de naturaleza neoliberal (Montoya y Rojas, 2016).

Dado que el concepto de gobernanza está en construcción, puede interpretarse de diversas maneras; sin embargo, las diversas perspectivas exigen que se concibe como el estudio de todos los mecanismos, procesos y reglas por los que una organización de negocios, estado o tercer sector ejerce autoridad económica, política y administrativa (Ganga y Nuñez, 2018).

El enfoque que guía la nueva gestión educativa busca transformar las prácticas y relaciones de los actores hacia formas burocráticas y administrativas y hacia formas democráticas. La idea central es pasar de las rutinas burocráticas y subprofesionalizadas basadas en relaciones jerárquicas basadas en posiciones de autoridad a formas de diálogo y acompañamiento colegas basadas en el liderazgo, la creatividad y la profesionalización en lugar de las relaciones jerárquicas tradicionales (Nava, 2018).

En el presente estudio, se estableció según los docentes de dos instituciones educativas públicas pertenecientes al Ejército Peruano, que la percepción de la gobernanza educativa se ubica en un nivel preferentemente medio, al igual que la apreciación de la generación del valor público en el ámbito educativo. Se demostró que ambos constructos están relacionados estadísticamente (p-valor

0,001), lo que aporta evidencia empírica, del comportamiento y la dinámica en una realidad específica de la región Tacna.

En la presente investigación, se aporta hallazgos para una mejor comprensión de como se percibe la gobernanza pública educativa y el valor público que se genera. Estos resultados, podrían ser de utilidad para un feedback de las políticas públicas educativas y la práctica.

Los resultados siguen tres hilos identificados como características sociodemográficas y laborales de los participantes, el análisis estadístico de las variables gobernanza y valor público y el contraste de las hipótesis para demostrar o no su relación o implicación estadística.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la educación tiene un nuevo rol, ya que se orienta a ser una educación para toda la vida, dentro de un marco inclusivo, de acreditación, evaluación, desempeño e incorporación de la educación digital (Díaz, 2019).

Asimismo, en el ámbito del servicio público en todos los sectores, el objetivo del gobierno y la gerencia pública, es lograr la “satisfacción y los intereses de la población” (Suárez y Chumacero, 2017, p. 4), es decir, generar un valor público. En el contexto del paradigma de la nueva gestión pública, es relevante generar un valor público social, como un valor creado por el Estado a través de la calidad de sus servicios (Escobar, 2016).

En el Perú, en la gestión educativa pública, se reporta un déficit en cuanto a la pertinencia de la ejecución y eficiencia del gasto público, así como de la implementación y continuidad de políticas públicas e incluso solución de focos de conflictividad (gremios sindicales, grupos de poder, entre otros) (Díaz, 2019). También, en cuanto a los resultados educativos y la generación de valor público que genera para la población.

En cuanto al servicio educativo, en el nivel básico regular peruano, dentro del contexto de la pandemia COVID-19, se afirma que dos de cada tres padres de familia, se mostró satisfecho con el contenido educativo “Aprendo en casa” (Briceño, 2021), lo que podría tener varias posibles explicaciones, como por ejemplo las dificultades de conectividad, habilidades del manejo de TIC (brecha digital) e incluso la forma de acompañamiento que el docente brinda a sus estudiantes en el aprendizaje a distancia (Briceño, 2021).

La situación problemática específica, en el ámbito de estudio de las instituciones educativas dependientes del Ejército Peruano de Tacna , se centra en la observancia de aspectos que podría comprometer la generación del valor público, en términos de eficacia y efectividad, relacionados con el desempeño del personal (docente y administrativo), con la optimización del uso de los recursos institucionales e inclusive con el resultado del clima organizacional en las relaciones de padres , estudiantes y personal de la institución; con la efectividad de la respuesta frente a situaciones imprevistas, en especial, relacionadas con las condiciones emergentes debido a la pandemia COVID-19 y en especial con el logro de los resultados esperados.

En consecuencia, es presumible que la ejecución del tipo de gobernanza desde la gerencia pública que se aplica en estas instituciones educativa, tenga implicancia en la problemática de generación de valor público, ya que su ejecución debiera garantizar el cumplimiento de las mejores condiciones y despliegue de los diversos roles para promover la transparencia, la innovación y la autonomía de las instituciones educativas. (IPAE, 2020) para satisfacer las necesidades y demandas sociales de la educación.

Sin embargo, cabe precisar que para lograr eficacia en la generación de valor público, la gerencia pública debe advertir que “ la naturaleza del valor público no es fija ” (Moore, 1996, p. 55)

En este estudio, la investigación se centra en indagar en las instituciones educativas que dependen del Ejército Peruano, si la gobernanza pública se relaciona con la generación de valor público.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### 1.2.1 Problema general

¿ De qué manera se relaciona la gobernanza con la generación de valor público en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿ De qué manera se relaciona la gobernanza con la generación de valor público en términos de eficiencia en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021?
- ¿De qué manera se relaciona la gobernanza con la generación de valor público en términos de eficacia en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se justifica por la necesidad de ampliar el conocimiento y colmar una brecha sobre sobre la generación del valor y las posibles implicancias de la gobernanza educativas desde la percepción de los actores docentes y administrativos de las instituciones educativas dependiente del Ejército Peruano.

La importancia de la investigación, se fundamenta porque los resultados permitirán mejorar la gerencia pública educativa y obtener un beneficio social, que se traduce en herramientas o propuestas que se derivarán de los hallazgos para propender a la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance fueron solo las instituciones educativas que dependen del Ejército Peruano en Tacna (región ubicada en la frontera con Chile).

Las limitaciones en general, se concretó en la escasa posibilidad de lograr un trabajo de campo más personalizado, debido aún a las restricciones por la pandemia COVID-19.

## **1.5.OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la gobernanza y la generación de valor público en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la gobernanza y la generación de valor público en términos de eficiencia en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021.
- Determinar la relación entre la gobernanza y la generación de valor público en términos de eficacia en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre la gobernanza y la generación de valor público.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- Existe una relación significativa entre la gobernanza y la generación de valor público en términos de eficiencia en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021.
- Existe una relación significativa entre la gobernanza y la generación de valor público en términos de eficacia en las instituciones educativas del ejército peruano de Tacna, dentro del marco de la pandemia COVID -19 en 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Internacionales

Cave y Wright (2021) “How can the concept of public value influence U.K. utility regulation?”. Los investigadores se preguntaron como influye el concepto de valor público en la regulación de los servicios públicos en Reino Unido. Dentro de las empresas de servicios públicos en el Reino Unido, la búsqueda de valor público se injerta en grandes transacciones monetarias de “valor privado” entre compradores y vendedores, mediadas por controles de precios, que se implementan principalmente para controlar los efectos de los precios excesivos en los consumidores y luego se extienden al ámbito más amplio de calidad de servicio y objetivos ambientales y distributivos. Estas intervenciones han sido objeto de un análisis de costo-beneficio social de arriba hacia abajo.

Dutra (2019) realizó el estudio denominado “Gobernanza Pública: un análisis estratégico de la calidad de la gestión pública en el Ejército Brasileño”. Resultados: El análisis del marco legal de la gobernanza pública de Brasil, que abarca todas las leyes y reglamentos aplicables, con especial énfasis en el Marco Básico de Gobernanza aplicado a los órganos y entidades de administración pública, y la mejora de las acciones del Tribunal de Responsabilidad de la Unión, que es una recopilación de diversas teorías mundiales sobre la gobernanza y la gestión pública, así como su sistema de planificación. Al examinar la misión, la visión, la estructura organizativa y la estructura de gobernanza del Ejército, se concluye que cumplen con las normas de gobernanza pública y que se pueden hacer mejoras para optimizar y mejorar las prácticas de gobernanza pública y de gestión. Según el estudio del Sistema

de Planificación Estratégica del Ejército, presenta una metodología que está muy bien alineada con los principios y funciones de la gobernanza y la gestión pública en sus siete fases y que, en su séptima fase (monitorización y evaluación), puede incorporar la medición del nivel de adhesión a las normas de gobernanza y gestión del sector público (Índice de Gobernanza y Gestión Integrada) del TCU.

Cantera (2018) realizó el estudio “Un camino hacia la gobernanza educativa: el rol de las Asociaciones Cooperadoras Escolares de la ciudad de Casilda en el periodo 2014-2018”, en Argentina. El enfoque de investigación fue cualitativo. Principales resultados: las asociaciones cooperadoras escolares, no constituyeron un espacio para la aplicación de la gobernanza educativa, ya que no presentan un afianzamiento de autonomía y la redefinición del compromiso de los actores educativos. Se requiere de profundizar la participación de la comunidad educativa.

Parding y Liljegren (2017) investigaron sobre “Individual Development Plans as Governance Tools—Changed Governance of Teachers’ Work”, en Suecia . Principales resultados: la investigación se abocó al estudio de los planes de desarrollo individual como herramientas de gobernanza modificada del trabajo docente. La auditoría, la rendición de cuentas y la transparencia son conceptos que tienen un impacto en las condiciones laborales de los profesionales del sector público, incluidos los docentes. Los requisitos de documentación han ido en aumento durante algún tiempo, lo que se puede ver en los Planes de Desarrollo Individual (PDI) del sector educativo, por ejemplo. Estos planes internos son herramientas pedagógicas, pero también pueden verse como herramientas de gobernanza, ya que para mejorar el conocimiento de los cambios en las políticas educativas, es necesario considerar los requisitos de documentación modificados desde la perspectiva de la sociología de las profesiones, basada en la lógica ocupacional y organizativa de Evetts y los tres aspectos del trabajo profesional de Abbott.

García (2016) realizó el estudio “Governance in educational institutions in Portugal”. Estudio con un enfoque cualitativo. Principales resultados: los procesos de gobernanza aplicados como nuevas formas de gestión educativa son una tendencia vigente. Portugal, como muchos otros estados, se ha adaptado a las necesidades políticas y sociales diseñadas en base al mercado. Paulatinamente y sin olvidar la idiosincrasia social, económica y cultural del propio país, se ha trabajado para transformar las escuelas en instituciones autogestionadas, pero sin ceder totalmente el poder ministerial. Así, incluso hablando de un cierto proceso de descentralización de la administración educativa en Portugal, el peso real en la toma de decisiones global recae en el Ministerio. Se encontró de la revisión de la literatura científica, que el constante aumento de la autonomía ha encontrado soporte legal en la creación de estructuras que brindan soporte y distinguen competencias en este nuevo marco de gestión. La calidad educativa exigida a las instituciones europeas se completa en el caso del país portugués a través de esta descentralización controlada. Los procesos de gobernanza, ya sea a nivel municipal o de escuelas, mejoran las posibilidades de efectividad y eficiencia educativa.

– **Nacional**

Castillo (2018) realizó el estudio “La gestión pública y la generación de valor público de la universidad nacional de Tumbes durante el periodo 2013 al 2015”. Principales resultados: la generación del valor público en la institución educativa se ubicó en un nivel medio (11,3 puntos). Se halló una vinculación significativa entre la gestión pública y la generación del valor público.

No se han realizado investigaciones aplicadas a instituciones educativas escolares. Las investigaciones consignadas se aproximan al tema de estudio de la presente investigación.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gobernanza**

#### **2.2.2.1. Definición**

La etimología del término gobernanza indica que procede del latín *gubernare*, que significa pilotar un barco; además, este término se refiere a la gestión del dominio público (Launay, 2005). Asimismo, se anota que más adelante, se define el vocablo anglosajón *gouvernance* a fines del siglo XVII, a partir de la cual se utiliza como “sinónimo de ejercicio del poder, de actividad del gobierno”(Conejero, 2014, p. 33)

Se define como un concepto de “proceso de toma de decisiones por los actores interesados con respecto a un territorio, recurso, problemática (entre otros), y el proceso por el cual estas decisiones son implementadas (o no implementadas)” (Organización de las Naciones Unidas, 2009). También representa un modelo de administración pública, cuyo propósito es gobernar acercando a los ciudadanos a las instituciones, mediante la participación y redes de interés (Conejero, 2014).

Constituye un proceso a través del cual, las personas deciden sus propósitos de convivencia “de convivencia fundamentales y coyunturales y las formas de coordinarse para realizarlos, su sentido de dirección y su capacidad de dirección”(Aguilar, 2006). Por lo que, es relevante la acción de gobernar, antes que el gobierno en sí mismo, siendo trascendente las acciones de los funcionarios, ejecutivos o legisladores, que debieran orientarse hacia la población, antes que a sí mismos (Quintero, 2017).

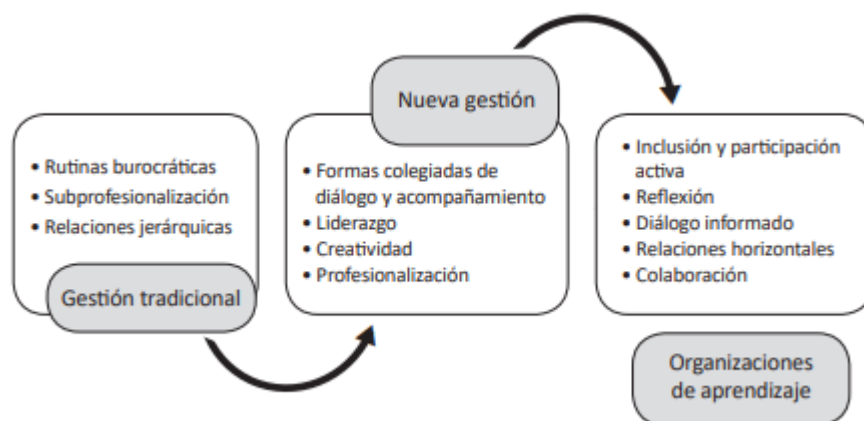
Según la declaración del ODS 17, establecer alianzas y mecanismos de colaboración entre varios actores de la sociedad pública, privada y civil a nivel mundial, regional, nacional y local es fundamental para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Una de las disciplinas que ha abordado y reflexionado

sobre el valor y la complejidad de gestionar las alianzas interorganizativas en los últimos años es la gestión pública, especialmente desde la perspectiva de la gobernanza pública, que se define como el proceso por el que los actores de una sociedad determinan sus objetivos y los medios por los que los alcanzan (Mcbride et al., 2017).

Las características de la nueva gestión pública , involucra organizaciones de aprendizaje en las que las relaciones y prácticas de los actores educativos son dinámicas en términos de inclusión y participación activa, reflexión, diálogo informado, relaciones horizontales, trabajo colaborativo, liderazgo compartido y participación social responsable; todo ello enmarcado en los principios de toma de decisiones compartidas, rendición de cuentas y transparencia (Nava, 2018) (Figura 2).

**Figura 1**

*Características de la gestión tradicional y la nueva gestión*



Fuente: (Nava, 2018, p. 75)

- Autonomía para la toma de decisiones

Este principio implica que cada individuo y organización posea la capacidad de tomar decisiones que le permitan llevar a cabo su misión asignada (Nava, 2018).

- Corresponsabilidad

Aspecto del reconocimiento de que cada integrante de una organización asume la responsabilidad por las decisiones colectivas; requiere la disposición y el compromiso de todos los implicados para revisar de forma sistemática lo que se hace o deja de hacer, individualmente o colectivamente, y para asumir en corresponsabilidad (Nava, 2018).

- Transparencia

Se refiere al hecho de demostrar claramente lo que se ha conseguido. Además, se asocia con pruebas de cómo gestionar los recursos humanos, materiales y financieros de forma equidad, así como con el apoyo o la guía de las escuelas para adoptar una cultura de transparencia (Nava, 2018).

- Rendición de cuentas

Otra de sus responsabilidades es informar al público sobre los objetivos perseguidos, las estrategias y acciones tomadas y los logros alcanzados (Nava, 2018).

#### **2.2.1.2. Líneas de la gobernanza pública**

Las líneas de evaluación propuestas por Kaufmann et al. (2007), representan ejes guía para definir líneas de acción centradas en una buena gobernanza pública:

## Figura 2

### *Ejes guía de la buena gobernanza pública*



Fuente: (Kaufmann et al., 2007)

La voz y la rendición de cuentas, implica la forma en que la sociedad civil y otras instancias del gobierno, solicitan reparar sobre lo que se ha realizado, no se ha hecho, productos y resultados públicos (Merino et al., 2010). Mientras que la estabilidad política y la ausencia de violencia es fundamental, para la gobernanza. De otro lado, la eficacia gubernamental y la calidad regulatoria requieren de auto y una corregulación de parte de la sociedad (Rhodes et al., 2011).

La gobernanza pública, concierne a la sociedad y al Estado, ya que éste no es el único actor responsable de dirigir y dar solución a los problemas de carácter público, sino que comparte esta responsabilidad con la sociedad civil e incluso con las organizaciones privadas (Mcbride et al., 2017).

### **2.2.1.3. Teoría de la complejidad**

Según la Teoría de la complejidad de la gestión de los sistemas educativos, la gestión educativa es una tarea compleja. Es importante, considerar que lo esencial no son los sujetos, sino las relaciones entre ellos y dialógicas que se producen entre ellos. Estas relaciones, se derivan de las necesidades de organización y factores sociales, políticas, históricos, financieros, geográficos, entre otros. No es un proceso lineal, sino dinámico, lo que requiere un actuación colectiva (Chacon, 2014). La complejidad no tiene la connotación de complicado, sino entrelazamiento o plexo, que alude a la conexión entre diversos elementos.

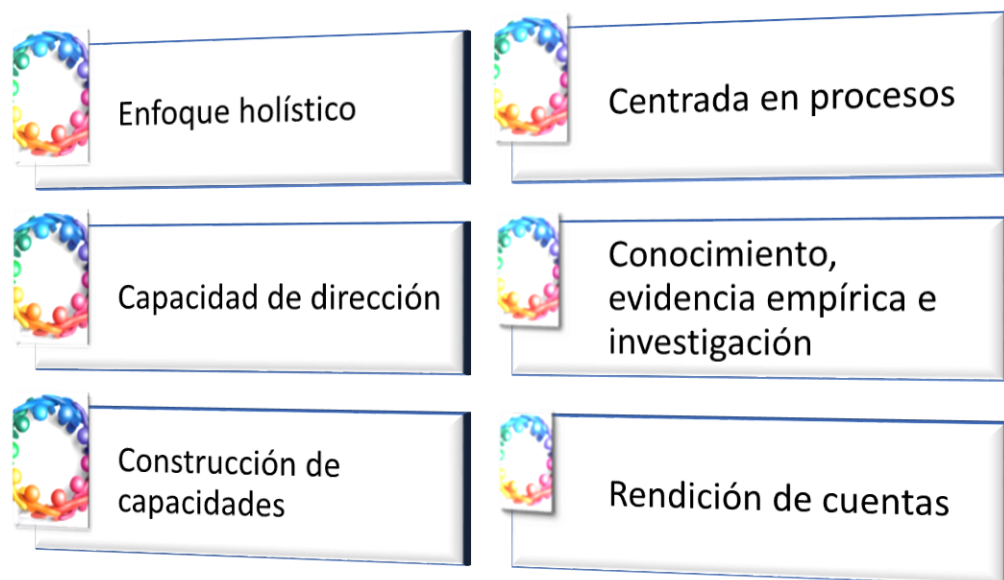
La complejidad, implica los comportamientos autoorganizados, adaptativos, emergentes y no lineales, de fenómenos o hechos del mundo social, físico y biológico, lo que implica reconocer diferentes problemas y objetos científicos (Rodríguez et al., 2017). En tal sentido, la gestión pública en el ámbito educativo la teoría de la complejidad, permite abordar la autoorganización, la no linealidad e inclusive la emergencia dentro del constructo gobernanza. El carácter complejo de una realidad, es multidimensional.

### **2.2.1.4. Dimensiones de la gobernanza**

López Rupérez et al.(2020) según principales criterios de gobernanza clásicos, modernos basados en la teoría de la complejidad y de gobernanza inteligente y con una aproximación al ámbito educativo, han definido mediante un análisis jerárquico un marco de dimensiones para medir la gobernanza educativa:

### Figura 3

#### *Dimensiones de la gobernanza*



**Fuente:** (López Rupérez et al., 2020)

Las dimensiones de gobernanza comprenden:

- Enfoque holístico

Implica las vinculaciones entre el nivel de gobierno, institucional e individual. Además de la relevancia del nivel estatal, la búsqueda de consensos y la participación de los diferentes actores de la institución (López Rupérez et al., 2020)

- Centrada en procesos

Involucra la eficiencia del gasto público o uso de recursos, el ejercicio idóneo de las funciones, las regulaciones realizadas con propiedad y calidad, así como la importancia que se debe dar a la implementación (López Rupérez et al., 2020)

- Capacidad de dirección

Significa la asunción de una visión estratégica, la relevancia de selección bajo un perfil a los responsables de las políticas públicas, con prioridades claras y un fuerte compromiso personal del personal competente para aplicar procesos de mejora (López Rupérez et al., 2020).
- Conocimiento, evidencia empírica e investigación

La gobernanza dentro de este contexto, adopta un enfoque flexible y adaptativo, que permite promover y emplear el conocimiento en la gestión, así como la retroalimentación y la evaluación de las políticas públicas (López Rupérez et al., 2020).
- Construcción de capacidades

Las promociones de desarrollo de capacidades, requiere de la aplicación de diversas estrategias para compartir el conocimiento sobre las políticas y su aplicación. Además de habilidades, para adquirir y utilizar dicha información (López Rupérez et al., 2020).
- Rendición de cuentas

Alude a la relevancia de aplicar la transparencia y los mecanismos de responsabilidad en la gobernanza pública (López Rupérez et al., 2020).

## **2.2.2 Valor público**

### **2.2.2.1 Definición**

La definición genérica del vocablo valor, alude al “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”. El concepto de valor público relaciona a los “ciudadanos y a los gobernantes en el campo de la satisfacción de las necesidades” (López, 2016, p. 74). En tal sentido, es evidente que su naturaleza surge en el plano colectivo.

### 2.2.2.2 Dimensiones del valor público

Las dimensiones del valor público, tienen como basamento la fuente de valor público según el enfoque de modernización de la gestión pública (Castillo, 2018):

- Eficiencia

Que se define como la “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (Real Academia Española, 2021). De otro lado, también se afirma que “La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La eficacia de hacer las cosas que corresponden” (Drucker, 1978, p. 33). En tal sentido, la eficiencia implica, un óptimo desempeño, la optimización del uso de los recursos. En otros contextos, para evaluar la eficiencia se han propuesto dos perspectivas: primero, uno puramente productivo, y el segundo en el que se comprenden variables de calidad, incluso de calidad de clima organizacional (García et al., 1996).

- Eficacia

El concepto implica tres aspectos de eficacia: individual, grupal y organizacional (Ordoñez, 2015). De la revisión teórica del término eficacia, se devela que tiene varias acepciones. Se conceptúa como “el grado en que una organización realiza sus metas” (Etzioni, 1987, p. 88). También, se le define como una característica de organizaciones que para ser eficaces, requieren de demostrar flexibilidad, productividad o rendimiento, satisfacción de sus miembros, rentabilidad, control del entorno, es además eficiente, integrada y con una política de comunicación abierta (Seashore, 1983). La eficacia, en una organización se refiere al “logro de sus metas” (Daft y Steers, 1992, p. 13)

Dentro de este marco conceptual, se configura como atributos de la eficacia al logro de objetivos, resultados y rendimiento.

### **2.2.2.3 Teorías del valor público**

#### **– Teoría de Moore**

El constructo de valor público ha sido de utilidad para fortalecer el marco paradigmático de la gobernanza y definir un estilo de gestión pública, valorar y evaluar sus resultados.

El fundamento es la analogía en la gestión privada que producen valor y la función pública que producen un valor social valioso, del uso de los recursos fiscales en mérito a un mandado del Estado, aceptado por la sociedad.

Moore (1998) considera que los funcionarios públicos, pueden desarrollar un enfoque de valor público, a partir de la integración sustantiva sobre la naturaleza de lo que se considera eficaz y valioso; del diagnóstico de las expectativas en el plano político y del análisis de lo que resulta viable operativamente.

## Figura 4

### *Triángulo de desarrollo de valor público*



Fuente: Moore ( 1998)

Moore ( 1998) afirma que una política pública, se mantiene en un horizonte temporal, si se produce un equilibrio entre la dimensión sustantiva, operativa y política.

- Dimensión sustantiva

Se basa en la identificación de las necesidades de la población, y que constituyen el insumo básico para generar o crear valor público. A través de los servicios y políticas públicas. Moore (1998) le denomina descripción de la intervención estatal.

- Dimensión operativa

Referida al uso eficiente de los recursos (humanos, logísticos y financieros)

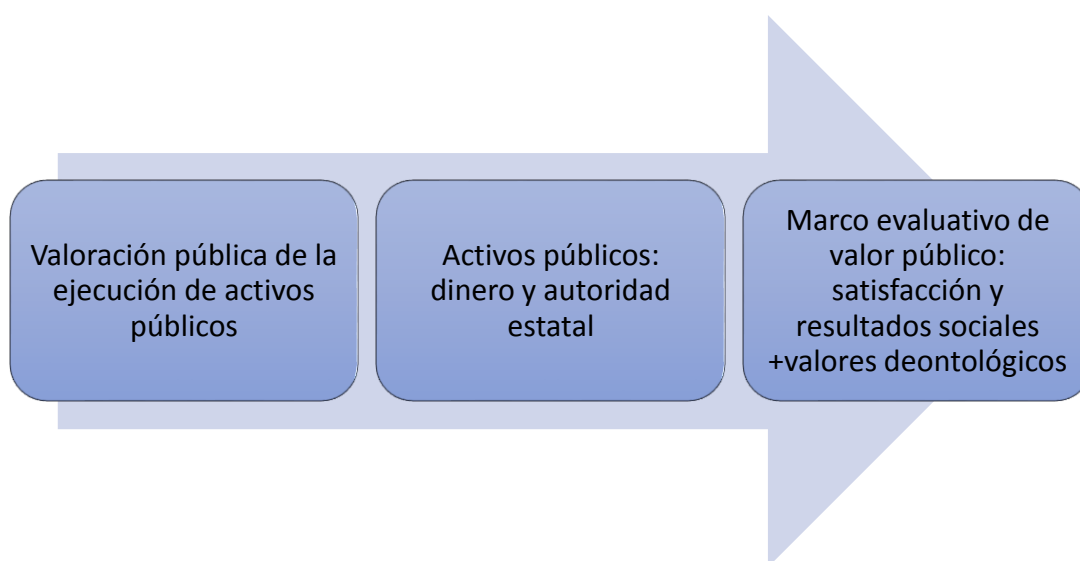
– Dimensión política

Implica la viabilidad política, la identificación de los actores políticos y de los *stakeholders*, lo que reditúa legitimidad y respaldo político.

Los principios que sintetiza Moore (2018) para medir la producción de valor público en una sociedad democrática, son:

**Figura 5**

*Principios de medición del valor público*



Fuente: Moore (2018)

Cuando se ejecutan activos públicos, el árbitro de valor pertinente, no se aboca solo a las valoraciones de la persona como sujeto de derechos y obligaciones, sino un público convocado a través de procesos de gobernanza democrática. Los activos públicos que el gobierno utiliza para crear valor público, incluyen las arcas públicas y la autoridad del Estado. Y un tercer aspecto, está referido a que el marco normativo para establecer un juicio de valor, de lo que el gobierno produce, debe considerar los valores utilitarios en

función de la satisfacción y los logros sociales que la sociedad reclama, y los valores deontológicos que evidencian el grado en el que un gobierno actúa con justicia y equidad.

Los supuestos que subyacen a los principios, son la suposición empírica de que las personas viven en sociedades democráticas y la suposición normativa que un estado democrático real, promueve que la población actúa según sus puntos de vista personales sobre lo les gustaría hacer por otros (Moore, 2014).

#### a. Teoría de Bozeman

Según Bozeman (2007) los valores públicos, son aquellos que proveen un consenso normativo sobre los (a) los derechos, beneficios y prerrogativas a los que los ciudadanos deberían (y no deberían) tener derecho; (b) las obligaciones de los ciudadanos con la sociedad, el estado y entre sí; y (c) los principios en los que deben basarse los gobiernos y las políticas.

Cabe resaltar que, desde el enfoque de Bozeman, el valor público, también opera en el plano individual, que es diferente al valor privado subjetivo. En esta perspectiva, una persona puede tener preferencia por una educación de calidad, no obstante que no se beneficie directamente con ello, y aún cuando ello requiera pagar mayores impuestos.

Asimismo, los valores públicos no aluden únicamente a aquellos relacionados con el servicio que prestan los funcionarios o servidores públicos, sino con los parámetros normativos que orientan el accionar de la administración. (Isaza y Redondo, 2016)

#### **2.2.2.4 Conjunto de valores públicos**

Isaza y Redondo ( 2016) a partir del aporte de Rutgers (2008) establecieron 72 valores públicos agrupados de la base teórica propuesta por Jorgensen y Bozeman:

- Aporte del sector público a la sociedad
  - Interés público
  - Sostenibilidad
  - Estabilidad
- Transformar los intereses en decisiones
  - Voluntad soberana
  - Gobernanza
  - Protección de sector minoritario
- Vinculación entre la administración público y los políticos
  - Capacidad de respuesta
  - Accountability
- Relación administración público y entorno
  - Competitividad
  - Apertura
- Contexto intra-organizacional de la administración pública
  - Innovación
  - Productividad
- Comportamiento del servidor público
  - Ética
  - Profesionalismo
- Correspondencia administración pública y ciudadanía
  - Equidad
  - Gestión orientada al usuario
  - Legalidad

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **Valor público**

Valor creado por el gobierno, a través de sus regulaciones y servicios.

### **Gobernanza**

Gobierno cooperativo, en que los actores estatales y privados, participan y cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas, y representa un modo correcto de ejercer el gobierno (Conejero, 2014).

### **Gestión pública**

Acciones mediante las cuales las instituciones públicas, tienden a lograr fines objetivos y metas(Soria, 2011).

### **Gestión política**

Clima político idóneo para implementar políticas que gocen de legitimidad (Conejero, 2014).

### **Gestión operativa**

Referido a las capacidades en el ámbito de las finanzas, legales y humanas de las instituciones públicas, para lograr resultados con valor público (Conejero, 2014).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO FILOSÓFICO**

El marco filosófico del presente estudio, se fundamenta en Habermas (Habermas, 1998), quien afirma que la esfera pública fue delimitada sobre todo en el ámbito de las personas privadas que pudiesen reunirse como público. Estas reclamaron para sí mismas, aquella esfera pública, que fue privativa alguna vez por los funcionarios públicos, pero que los privados, ahora exigían que fuese suya, para promover un debate sobre las normas que gobernaban las relaciones intersubjetivas que se producen en la esfera del trabajo social. Es decir, el uso público de la razón. En tal sentido, la esfera pública, no significa participar del poder público, sino de la vigilancia de la sociedad frente a la actuación pública.

Habermas (Stewart y Hartmann, 2020) aborda el concepto de esfera pública como un espacio democrático, que Benington (2011) a su vez, relaciona con el valor público en el que los ciudadanos publicitan sus necesidades y demandas colectivas. En tal sentido, tiene una relación con la gobernanza.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

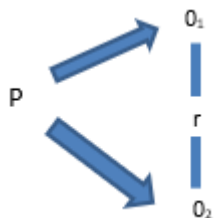
##### 4.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación es básica o pura, (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

##### 4.1.2. Diseño de investigación

La investigación se caracteriza por tener un enfoque cuantitativo, no experimental, prospectivo y transversal (Cabezas et al., 2018).

Diseño:



P = población

O<sub>1</sub> = gobernanza

O<sub>2</sub> = valor público

r = relación

## 4.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Comprende el total de la población de 60 personal docente y administrativo.

## 4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicadores	Categorías	Escala
Variable independiente Gobernanza	Holística multinivel	Relación individuo, escuela, gobierno	P < 25 bajo P 25 a 75 medio P > 75 alto	Ordinal
		Preserva importancia nivel estatal		
		Busca consenso		
		Promueve participación de actores		
	Basada en la capacidad de dirección	Visión estratégica		
		Se establece prioridades		
		Selección responsables de políticas		
		Compromiso con procesos de mejora		
	Basada en los procesos	Ejerce funciones principales		
		Gestión eficiente de recursos		
		Regulación apropiada		
		Implementación efectiva		
	Basada en el conocimiento, evidencia e investigación	Promueve conocimiento, evidencia e investigación		
		Flexible y adaptativa		
		Feedback		
		Evalúa impacto políticas		
	Basada en la construcción de capacidades	Comparte conocimientos		
		Ayuda para adquirir información relevante		
	Basada en la rendición de cuentas	Transparencia		
		Mecanismos de responsabilidad		

Variable	Dimensión	Indicadores	Categorías	Escala
Variable dependiente Valor público	Eficiencia	Desempeño	P< 25 bajo P 25 a 75 medio P>75 alto	Ordinal
		Optimización de uso de recursos		
		Clima organizacional		
	Eficacia	Resultados		
		Logros		
		Rendimiento		

Fuente: Elaboración propia

## 4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 4.4.1 Técnicas de recolección de datos

#### Encuesta

Se empleó fue la técnica de la encuesta (Díaz, 2011).

### 4.4.2 Instrumentos de recolección de datos

#### – Cuestionario de Gobernanza

Nombre	Cuestionario de Gobernanza
Autor	López Rupérez et al. ( 2020)
Estructura	Cuestionario estructurado de 88 ítems
Dimensiones	Seis dimensiones
Tiempo de aplicación	20 minutos
Formato de respuesta	Tipo Likert
Validación y fiabilidad	Validación por prueba de expertos

Fiabilidad : Alfa de Cronbach (López Rupérez et al., 2020)

Dimensión 1. enfoque holístico multinivel  
0,963 (19 ítems)

Dimensión 2. capacidad de dirección  
0,974 (18 ítems)

Dimensión 3. Gobernanza enfocada en  
procesos 0,978 (22 ítems)

Dimensión 4. Conocimiento, la evidencia  
empírica y la investigación 0,965 (13  
ítems)

Dimensión 5. Construcción de  
capacidades 0,933 ( 7 ítems)

Dimensión 6. Rendición de cuentas 0,959  
( 9 ítems)

Baremo

Gobernanza: Nivel bajo ( $p_{25} \leq 162$  ;  
Medio 163-260;  $p_{75} \geq 261$ )

Gobernanza enfoque holístico multinivel :  
Nivel bajo ( $p_{25} \leq 33$  ; Medio 34-56;  $p_{75} \geq 57$ )

Gobernanza capacidad de dirección: Nivel  
bajo ( $p_{25} \leq 30$ ; Medio 31-52;  $p_{75} \geq 53$ )

Gobernanza enfocada en procesos: Nivel  
bajo ( $p_{25} \leq 38$  ; Medio 39-65;  $p_{75} \geq 66$ )

Gobernanza Conocimiento, la evidencia

empírica y la investigación: Nivel bajo (p25= $\leq$  22 ; Medio 23-37; p75 $\geq$  38)

Gobernanza Construcción de capacidades: Nivel bajo (p25= $\leq$  14 ; Medio 15-20; p75 $\geq$  21)

Gobernanza Rendición de cuentas: Rendición de cuentas: Nivel bajo (p25= $\leq$  14 ; Medio 15-26; p75 $\geq$  27)

– Cuestionario de valor público

Nombre	Cuestionario de Valor público
Autor	Castillo ( 2018)
Estructura	Cuestionario estructurado de 49 ítems
Dimensiones	Eficiencia (17 ítems) Eficacia (32 ítems)
Tiempo de aplicación	10 minutos aproximadamente
Formato de respuesta	Tipo Likert ( Nunca, casi nunca, casi siempre, siempre)
Fiabilidad	Alfa de Cronbach 0,996 (Anexos)
Baremo	Valor público: Nivel bajo (p25= $\leq$ 193 ; Medio 194-249; p75 $\geq$ 250)

Valor público en términos de eficiencia:  
Nivel bajo ( $p_{25} \leq 54$  ; Medio 55-70;  $p_{75} \geq 71$ )

Valor público en términos de efectividad:  
Nivel bajo ( $p_{25} \leq 83$  ; Medio 84-106;  $p_{75} \geq 107$ )

Se consideró criterios éticos de consentimiento informado, confidencialidad y participación voluntaria, en concordancia con la Declaración de Helsinki de investigación con seres humanos (World Medical Association, 2013).

#### **4.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis estadístico del tratamiento de datos, se llevó a cabo de la siguiente manera:

- La información estadística recolectada se analizó con el software SPSS V. 22.
- Para elaborar las tablas y figuras, se recurrió al programa estadístico Excel
- Para establecer las formalidades de presentación de las tablas y figuras, se utilizó la norma APA 7ma edición,.
- Se utilizó estadística descriptiva e inferencial (Rho de Spearman para el contraste de las hipótesis).

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

**Tabla 1**

*Características sociodemográficas y laboral de los docentes, 2021*

	N°=60	%=100
Sexo		
Mujer	18	30,0
Hombre	42	70,0
Grupo etario		
De 27-38	12	20,0
De 39-48	31	51,7
De 49-60	17	28,3
Experiencia laboral		
De 2-13	13	21,7
De 14-24	27	45,0
De 25-38	20	33,3

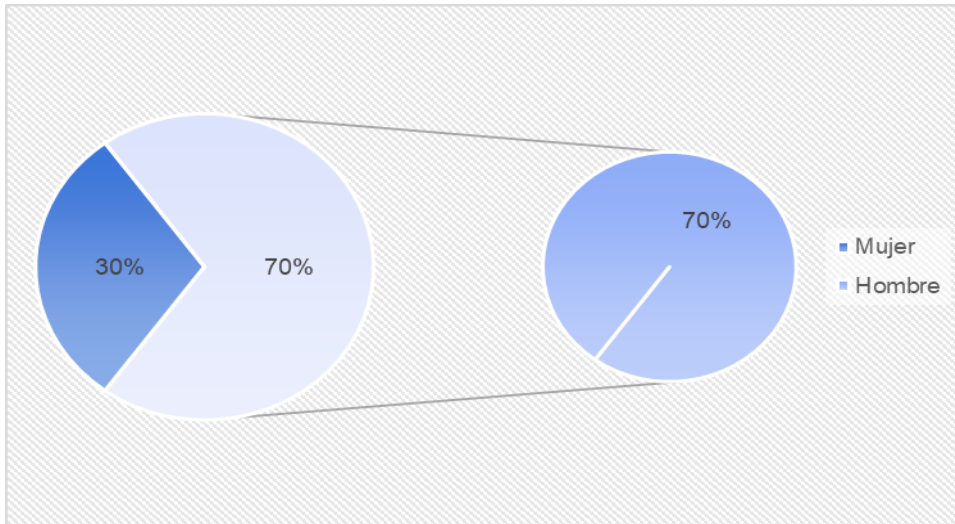
Fuente: cuestionario

#### **Interpretación**

Según lo observado, en la población de docentes comprendidos en el estudio, la mayoría son hombres (70 %), sus edades corresponden a personas adultos con edades entre 39 a 48 años (51,7 %) y con una experiencia laboral predominante de 14 a 24 años. Los resultados sugieren que el personal docente que labora tiene una trayectoria académica y experiencial, y quizá la presencia masculina se oriente por la naturaleza castrense de la que depende las instituciones educativas estudiadas. (Tabla 1 y Figura 6,7 y 8)

## Figura 6

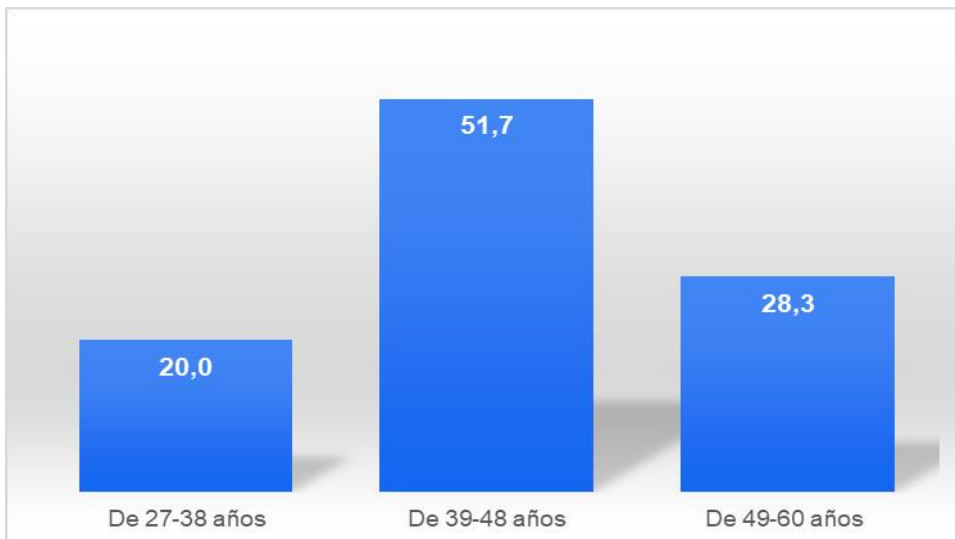
*Docentes según grupo sexo, 2021*



Fuente: cuestionario

## Figura 7

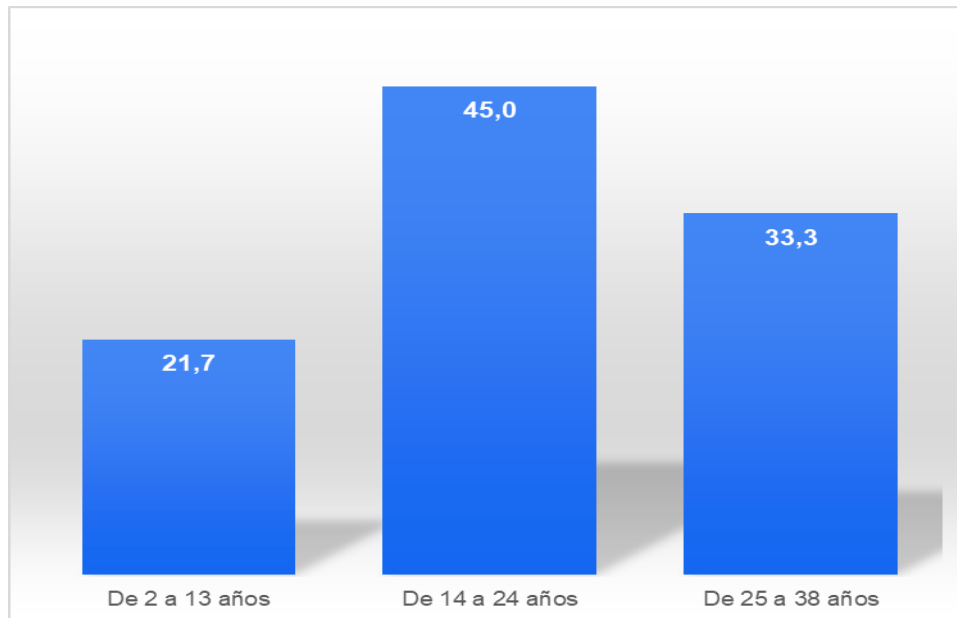
*Docentes según grupo etario, 2021*



Fuente: cuestionario

## Figura 8

*Docentes según experiencia laboral, 2021*



Fuente: cuestionario

## 5.2. GOBERNANZA

**Tabla 2**

*Docentes según nivel de gobernanza, 2021*

	N°=60	%=100
Bajo	16	26,7
Medio	30	50,0
Alto	14	23,3
Total	60	100,0

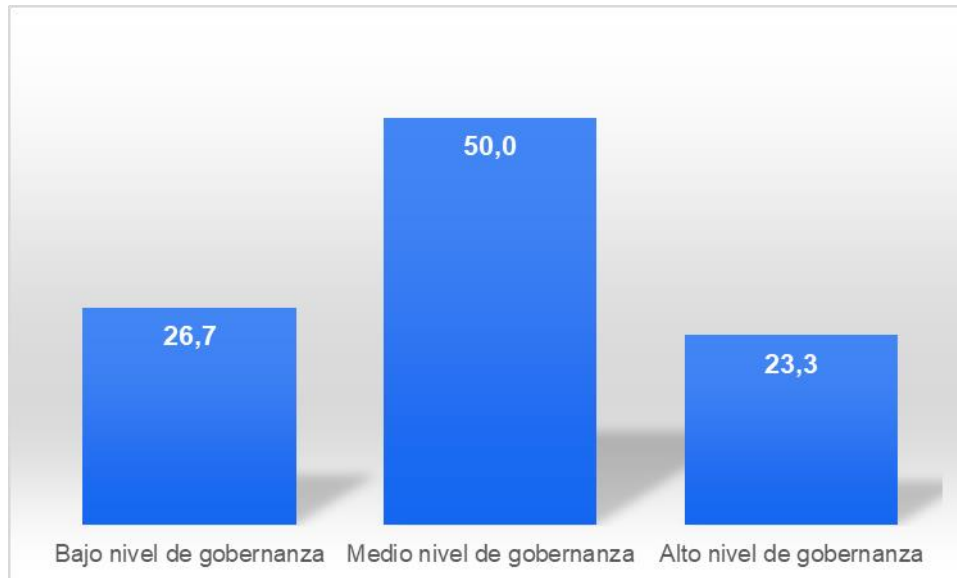
Fuente: cuestionario

### **Interpretación**

En la Tabla 2 y Figura 9, nos muestra el nivel de gobernanza en general hallado, fue medio (50 %), aunque casi la cuarta parte se categoriza como alto (23,3 %) y la diferencia se interpreta como un nivel bajo de gobernanza (26,7 %). Los hallazgos suponen un ejercicio de los postulados que fundamentan las buenas prácticas dentro del marco de la gobernanza educativa.

## Figura 9

*Docentes según nivel de gobernanza, 2021*



Fuente: cuestionario

– **Gobernanza con un enfoque holístico y multinivel**

**Tabla 3**

*Docentes según nivel de enfoque holístico y multinivel*

	N°=60	%=100
Bajo	15	25,0
Medio	33	55,0
Alto	12	20,0
Total	60	100,0

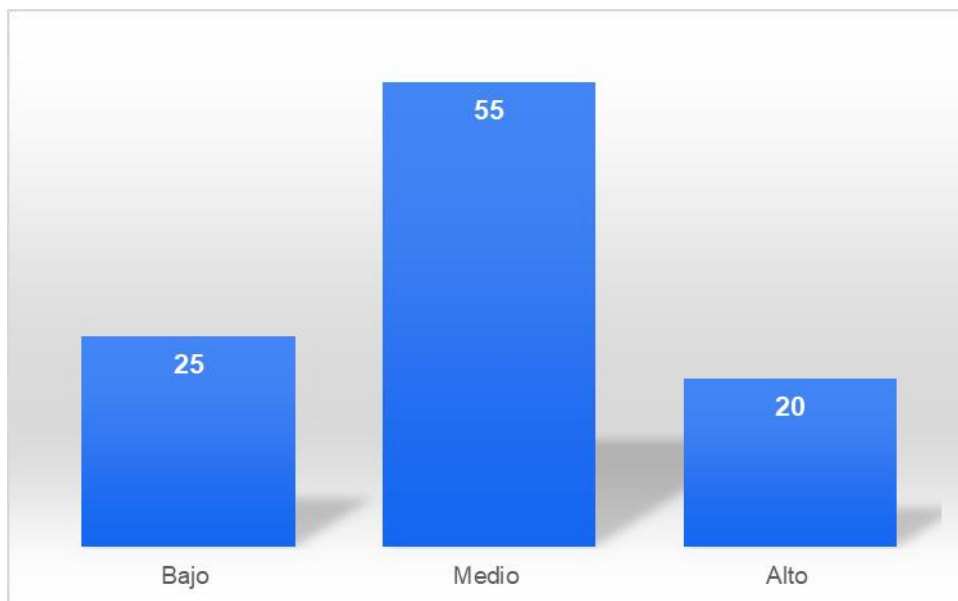
Fuente: cuestionario

**Interpretación**

En la Tabla 3 y Figura 10, predomina un nivel medio de gobernanza con un enfoque holístico en todos los niveles de las instituciones educativas (55 %), aunque el nivel bajo alcanza la cuarta parte (25 %), y la diferencia corresponde la nivel alto (20 %).

## Figura 10

*Docentes según nivel de enfoque holístico y multinivel, 2021*



Fuente: cuestionario

**Tabla 4***Docentes según relaciones de interdependencias e importancia del nivel estatal*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Relación e interdependencia:</b>												
<b>nivel individual, escolar y gubernamental</b>												
Comportamiento de niveles inferiores consolidan niveles superiores o viceversa	4	6,7	9	15,0	26	43,3	17	28,3	4	6,7	60,0	100,0
Se recoge información de niveles inferiores y se atiende satisfacción laboral para mejorar el sistema	3	5	14	23,3	21	35,0	20	33,3	2	3,3	60,0	100
Se desarrollan acciones orientadas a promover beneficios recíprocos	3	5	11	18,3	23	38,3	19	31,7	4	6,7	60,0	100
Se dan mecanismos de diálogo entre actores del sistema y se promueve clima de confianza	2	3,3	5	8,3	23	38,3	22	36,7	8	13,3	60,0	100
Se considera relaciones entre el sistema educativo y su contexto y el impacto entre uno y otro	1	1,7	10	16,7	23	38,3	19	31,7	7	11,7	60,0	100
<b>Preserva importancia del nivel estatal</b>												
Favorece y cumple principio de lealtad institucional en relaciones recíprocas entre Estado y niveles inferiores	2	3,3	14	23,3	18	30	20	33,3	6	10	60,0	100
Desarrollan un estilo de liderazgo basado en la visión, el conocimiento y la confianza en los niveles superiores.	2	3,3	11	18,3	21	35	20	33,3	6	10	60,0	100
Las relaciones personales se toman en cuenta como un componente para determinar la importancia de este nivel estatal.	3	5	9	15	20	33,3	21	35	7	11,7	60,0	100
Cumplen y hacen cumplir la norma del Estado	1	1,7	10	16,7	18	30	22	36,7	9	15	60,0	100

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 4, se observa que la interdependencia entre los diferentes niveles del sistema y la preservancia del nivel estatal, evidencia que tiene un mayor desarrollo en la concreción de los mecanismos de diálogo entre los actores que conforman el sistema educativo, además de promover un clima de confianza (alto=13,3 %).

Asimismo, la promoción de las relaciones personales como un elemento que fortalece a la consideración de la importancia del nivel estatal (11,7 %) y el cumplimiento de las normas estatales para el sector educativo (15 %). Contrariamente, las relaciones de las instituciones educativas (I.E.) con su entorno y el impacto, tiene una valoración para muchos escasa (16,7 %), al igual que el cumplimiento de las normas (16,7 %).

– Gobernanza con un enfoque holístico y multinivel

**Tabla 5**

*Docentes según búsqueda de consenso y participación de actores*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b><i>Búsqueda de consenso</i></b>												
Visión clara de alcance, consenso y limitaciones para la mejora	4	6,7	9	15	24	40,0	16	26,7	7	11,7	60	100,0
Se exhibe poder de convicción basado en conocimiento, consideración con los demás	2	3,3	15	25,0	20	33,3	17	28,3	6	10,0	60	100
Se patentiza objetividad sistemática en juicios y apertura de otros criterios razonables	3	5,0	11	18,3	20	33,3	17	28,3	9	15,0	60	100
Se dispone tiempo y esfuerzo para construir consensos	2	3,3	11	18,3	20	33,3	18	30,0	9	15,0	60	100
<b><i>Promueven participación de actores de niveles inferiores</i></b>												
Preocupación por comunicar de modo directo y efectivo información importante a niveles inferiores	2	3,3	10	16,7	23	38,3	18	30,0	7	11,7	60	100
Se utilizan mecanismos sistemáticos de consulta a otros directivos	0	0,0	10	16,7	23	38,3	19	31,7	8	13,3	60	100
Se utilizan mecanismos permanentes de consulta a docentes y organizaciones profesionales sobre currículo	1	1,7	12	20,0	21	35,0	17	28,3	9	15,0	60	100
Se establece un deslinde entre intereses educativos y laborales	3	5,0	11	18,3	21	35,0	16	26,7	9	15,0	60	100
Se utilizan mecanismos de consulta a familias y otros usuarios del servicio educativo	1	1,7	8	13,3	25	41,7	16	26,7	10	16,7	60	100
Apertura al diálogo con otros sectores	2	3,3	9	15,0	18	30,0	20	33,3	11	18,3	60	100

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 5, se observa que para el ítem búsqueda de consensos y participación de los actores, los hallazgos demuestran que es favorable (Mediano=40 % y alto =26,7 %) tener una clara comprensión del alcance del consenso, tanto en términos del sistema en su conjunto como en términos de sus limitaciones de mejora. Igualmente, respecto a la preocupación y acciones destinadas a la entrega directa y eficaz de la información pertinente a cada ámbito de decisión inferior (Mediano=38,3 % y alto =30 %) .

De otro lado, el uso de mecanismos sistemáticos de consulta con los directores de las instituciones educativas y sus organizaciones profesionales dentro del ámbito de su competencia se observa que está fortalecido (Mediano=38,3 % y alto =31,7 %). En sentido contrario, evidenciar una capacidad de construcción de la convicción basada en el conocimiento y, al mismo tiempo, en la consideración del otro. (Escaso=25 %) se considera muy bajo.

– Gobernanza con capacidad de dirección

**Tabla 6**

*Docentes según nivel de gobernanza con capacidad de dirección, 2021*

	N°	%
Bajo	15	25,0
Medio	30	50,0
Alto	15	20,0
Total	60	100,0

Fuente: cuestionario

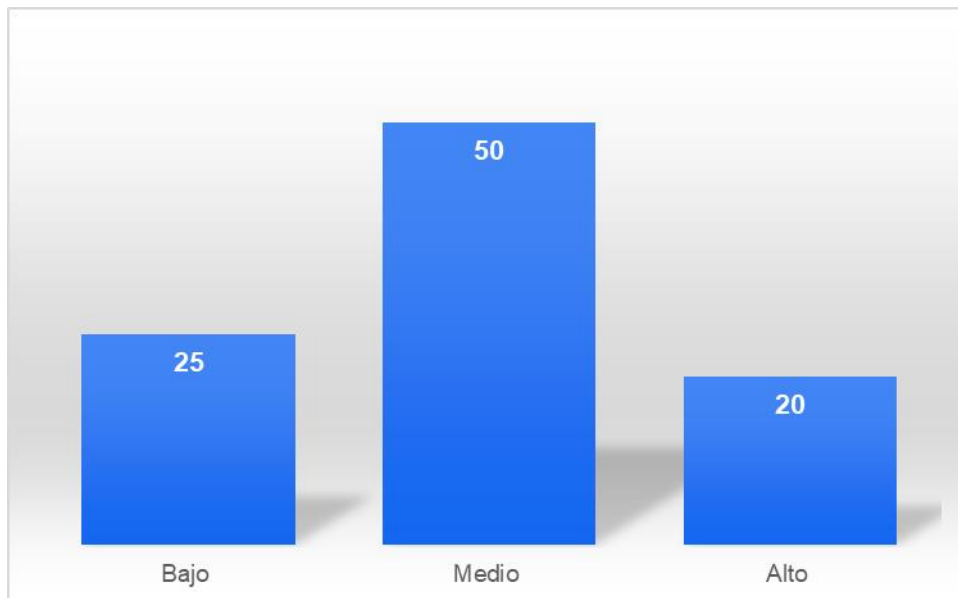
### **Interpretación**

En la Tabla 6 y Figura 11, nos muestra el nivel de gobernanza con capacidad de dirección, revela que en términos globales es favorable, ya que predomina un nivel medio (50%), aunque la proporción que sigue es la baja (25 %). Solo la quinta parte de la percepción emitida se ubica en el nivel alto (20 %).

La capacidad de dirección involucra poseer un visión prística y estratégica, para orientar y motivar a los que la siguen. Asimismo, el establecimiento de prioridades, relevar la importancia que tiene seleccionar responsables idóneos para formular o aplicar las políticas del sector, así como una sólida implicancia de éstos con los procesos de mejora.

**Figura 11**

*Docentes según nivel de gobernanza con capacidad de dirección, 2021*



Fuente: cuestionario

**Tabla 7***Docentes según visión estratégica y establecimiento de prioridades, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Con visión estratégica</b>												
Visión compleja de vinculaciones entre contexto y colegio	2	3,3	9	15,0	25	41,7	16	26,7	8	13,3	60	100,0
Integran visión de largo plazo con la de medio y corto plazo	2	3,3	11	18,3	23	38,3	14	23,3	10	16,7	60	100,0
Enriquece su visión con aportes internos y externos	1	1,7	13	21,7	20	33,3	16	26,7	10	16,7	60	100,0
Capacidad de anticiparse al futuro	2	3,3	8	13,3	24	40,0	19	31,7	7	11,7	60	100,0
<b>Establecen con claridad prioridades</b>												
Definen sistema de prioridades para la mejora	2	3,3	12	20,0	24	40,0	14	23,3	8	13,3	60	100,0
Para definir prioridades se considera evidencia empírica	1	1,7	13	21,7	22	36,7	14	23,3	10	16,7	60	100,0
Prioridades para la mejora según medio y largo plazo	1	1,7	11	18,3	24	40,0	15	25,0	9	15,0	60	100,0
Se aborda prioridades según enfoque sistémico para mejora de eficacia del conjunto	2	3,3	11	18,3	20	33,3	20	33,3	7	11,7	60	100,0
Se evita dispersar esfuerzos económicos y personales en actuaciones de bajo impacto	2	3,3	13	21,7	21	35,0	17	28,3	7	11,7	60	100,0
Hacen prevalecer prioridades del sistema en su conjunto sobre las de grupos de interés	2	3,3	11	18,3	21	35,0	19	31,7	7	11,7	60	100,0
Transmiten a la comunidad educativa y sociedad prioridades	2	3,3	7	11,7	23	38,3	20	33,3	8	13,3	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 7, Se observa que para el ítem de disposición por parte de las instituciones educativas de una gobernanza con capacidad de dirección basada en la disposición de una visión estratégica y establecimiento de prioridades, en general, los hallazgos demuestran favorabilidad, especialmente cuando se trata de la integración visión de corto, mediano y largo plazo (Mediano=38,3 % y alto =23,3 % y muy alto =16,7 %).

Del mismo modo, la percepción de que se enriquece la visión de todo el sistema educativo con los aportes internos y externos que se recibe del entorno y que son pertinentes para ser implementadas (Mediano=33,3 % ; alto =26,7 % y muy alto =16,7 %) . No obstante, el ítem menos favorecido es la percepción de que muy pocas veces (21,7 %) se elude dispersar los esfuerzos económicos y personales en acciones que retribuyen un bajo impacto a favor de las mejoras del sistema.

– Gobernanza con capacidad de dirección

**Tabla 8**

*Docentes según selección de políticas e implicación con procesos de mejora, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b><i>Es importante la selección de responsables de políticas</i></b>												
Aplican con rigor principios de méritos y capacidad	4	6,7	13	21,7	24	40,0	12	20,0	7	11,7	60	100,0
Evitan compromisos de dar a alguien sin cualificación posición de responsabilidad	3	5,0	12	20,0	19	31,7	21	35,0	5	8,3	60	100,0
Favorecen profesionalización continua de responsables de implementación de políticas	2	3,3	12	20,0	22	36,7	16	26,7	8	13,3	60	100,0
<b><i>Implicación de responsables de políticas con proceso de mejoras</i></b>												
Demuestran visiblemente compromiso con desarrollo	3	5,0	11	18,3	26	43,3	13	21,7	7	11,7	60	100,0
Participan en tareas de comunicación y formación de los otros actores	2	3,3	11	18,3	22	36,7	17	28,3	8	13,3	60	100,0
Impulsan procesos de mejora innovativos, con procesos de evaluación y rendición cuentas	2	3,3	10	16,7	25	41,7	15	25,0	8	13,3	60	100,0
Demuestran coherencia entre lo que dicen y hacen, entre lo que ordenan y practican, con fundamento ético de procesos de mejora	3	5,0	9	15,0	24	40,0	16	26,7	8	13,3	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 8, se observa que para el ítem relacionado con la selección de políticas e implicación con procesos de mejora, en general, los hallazgos son favorables, especialmente en lo que atañe a evitar compromisos para darle responsabilidades a quien no tiene un perfil o cualificación idóneo (Alto=35 % y muy alto =8,3 % y muy alto =16,7 %).

De igual forma, en lo que atañe a la profesionalización continua de aquellos que responsables de administrar o implementar las políticas educativas (Alto=26,7 % y muy alto =13,3 %) y de la participación en tareas que favorecen la comunicación y la formación de los otros actores educativos (Alto=28,3 % y muy alto =13,3 %) . Si embargo, llama la atención que se considera que no se aplican con rigor los principios de méritos y capacidades (Escaso=21,7 %).

**Tabla 9**

*Docentes según nivel de gobernanza centrada en los procesos, 2021*

	N°	%
Bajo	15	25,0
Medio	27	45,0
Alto	18	30,0
Total	60	100,0

Fuente: cuestionario

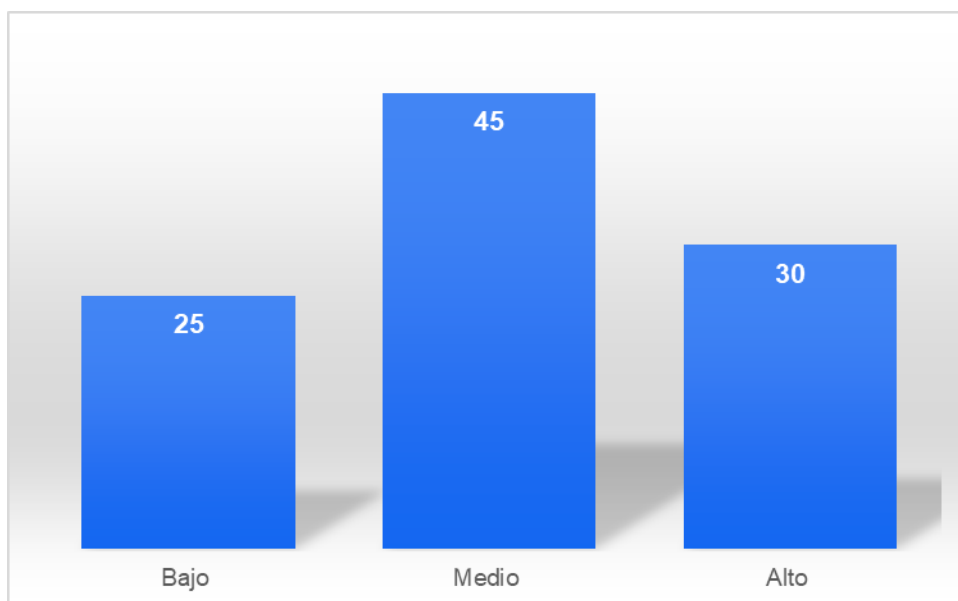
### **Interpretación**

En la Tabla 9 y Figura 12, nos muestra el nivel de gobernanza centrada en los procesos, evidencia un nivel predominante medio (45 %), aunque casi un tercio se categoriza como alto (30 %), la diferencia no menos deleznable se ubica en el nivel bajo (25 %).

Los hallazgos son favorables y apoyan la gobernanza de los procesos en las instituciones educativas. Permitirán la consolidación de iniciativas de gestión de procesos en el marco de normas, estándares y directivas, asegurando que todos trabajen juntos hacia un mismo objetivo.

**Figura 12**

*Docentes según nivel de gobernanza centrada en los procesos, 2021*



Fuente: cuestionario

– Gobernanza centrada en los procesos

**Tabla 10**

*Docentes según gobernanza de ejercicio correcto de funciones, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b><i>Ejerce adecuadamente sus funciones principales</i></b>												
Da importancia a gestión de equipos, personas y conocimiento	4	6,7	8	13,3	21	35,0	17	28,3	10	16,7	60	100,0
Se identifican problemas prioritarios según realidad	2	3,3	10	16,7	23	38,3	16	26,7	9	15,0	60	100,0
Se implica conceptualización, fundamentación y formulación de políticas educativas	2	3,3	10	16,7	25	41,7	13	21,7	10	16,7	60	100,0
Se evalúa calidad de políticas desarrolladas	3	5,0	9	15,0	24	40,0	16	26,7	8	13,3	60	100,0
Se toman decisiones según evaluación de políticas implementadas	2	3,3	8	13,3	26	43,3	14	23,3	10	16,7	60	100,0
Se promueve evaluación externa y autoevaluación	2	3,3	9	15,0	25	41,7	17	28,3	7	11,7	60	100,0
Se estimula compromiso de actores para el éxito	3	5,0	12	20,0	16	26,7	20	33,3	9	15,0	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la tabla 10, se observa que para el ítem relacionado con el ejercicio correcto de las funciones, resalta la percepción favorable de los encuestados, respecto a la impresión que tienen de la importancia que se otorga a la gestión de los equipos, las personas y el conocimiento idóneo (Alto=28,3 % y muy alto =16,7 % ). También destaca la percepción favorable de evaluación de la calidad de las políticas que se han implementado (Alto=26,7 % y muy alto =13,3 % ) y la promoción de las evaluaciones externa y la autoevaluación (Alto=28,3 % y muy alto =11,7 % ), como herramientas para la mejora continua de la calidad educativa.

Sin embargo, en sentido contrario, cabe anotar que los hallazgos denotan cierta desmotivación, ya que en algunos casos se considera ausente o muy débil el estímulo para que los actores (estudiantes, docentes, padres ) se comprometan para lograr resultados exitosos (Nulo=5 % y Escaso =20 %).

**Tabla 11**

*Docentes según gobernanza de gestión eficiente de recursos y regulación pertinente y de calidad, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Gestión eficiente de recursos</b>												
Disponen de formación suficiente para asignar y distribuir recursos	2	3,3	11	18,3	21	35,0	18	30,0	8	13,3	60	100,0
Utiliza mecanismos rigurosos para establecer cuantía de recursos necesarios en la aplicación de políticas	1	1,7	12	20,0	16	26,7	22	36,7	9	15,0	60	100,0
Empeño en lograr suficiencia de recursos según objetivos	1	1,7	11	18,3	20	33,3	17	28,3	11	18,3	60	100,0
Asigna recursos a políticas con impacto en mejora escolar	1	1,7	11	18,3	20	33,3	17	28,3	11	18,3	60	100,0
Supervisan utilización pertinente de los recursos	1	1,7	10	16,7	21	35,0	18	30,3	10	16,7	60	100,0
Mantienen coherencia de políticas y financiación, evitando desviaciones	1	1,7	13	21,7	18	30,0	17	28,3	11	18,3	60	100,0
<b>Elabora regulación apropiada y de calidad</b>												
Vigilan coherencia de normas y políticas a regular	1	1,7	13	21,7	18	30,0	19	31,1	9	15,0	60	100,0
Cuidan consistencia, corrección y asequibilidad de formulación jurídica, evitando fallos	1	1,7	12	20,0	20	33,3	17	28,3	10	16,7	60	100,0
Se procura alinear objetivos de la normativa y actores relevantes del sistema	1	1,7	9	15,0	24	40,0	19	31,7	7	11,7	60	100,0
Incorporan aportaciones de niveles inferiores para mejorar elaboración de normas	1	1,7	10	16,7	22	36,7	18	30,0	9	15,0	60	100,0
Promueven la simplificación burocrática para evitar producción normativa excesiva, que limite capacidad creativa de agentes del sistema	3	5,0	10	16,7	21	35,0	16	26,7	10	16,7	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 11, se observa que para el ítem relacionado con la gestión eficiente de los recursos y la regulación pertinente y de calidad , resalta la percepción favorable de los encuestados, respecto a la impresión que tienen del empeño que se despliega para lograr suficiencia de recursos según los objetivos de las instituciones educativas (Alto=28,3 % y muy alto =18,3 % ).

En el mismo sentido e intensidad, destaca el ítem asignación de recursos para poner en marcha o implementar políticas que tienen impacto en la mejora escolar (Alto=28,3 % y muy alto =18,3 % ) y la coherencia entre las políticas y la financiación efectuada, sin evidencia de desviaciones o errores que pueden prestarse a interpretaciones confusas o ilegales (Alto=28,3 % y muy alto =18,3 % ). Es favorable también incidir en que una mayoría destaca que se incorporan o se tienen en cuenta los aportes de los niveles inferiores para mejorar la elaboración de propuestas o normas (Alto=30 % y muy alto =15 % ). Estos aspectos resultan positivos, ya que generan confianza y credibilidad.

No obstante , se anotan aspectos de percepción de parte de los docentes encuestados de deficiencia en cuidar la consistencia, asequibilidad de su formulación jurídica, para evitar redacciones ambiguas, oscuras o con contradicciones, lo que podría generar malas interpretaciones y conflictos , (Escaso =20 %).

– Gobernanza centrada en los procesos

**Tabla 12**

*Docentes según gobernanza basada en la relevancia de la implementación, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b><i>Otorga mucha importancia a la implementación</i></b>												
No abandonan los procesos de implementación, supervisión y su evaluación	2	3,3	13	21,7	24	40,0	14	23,3	7	11,7	60	100,0
Implican niveles inferiores en la implementación de políticas	3	5,0	14	23,3	17	28,3	18	30,0	8	13,3	60	100,0
Forman equipos de apoyo y procedimientos para ayudar los procesos de mejora	2	3,3	11	18,3	23	38,3	16	26,7	8	13,3	60	100,0
Garantizan armonía entre recursos humanos y materiales, además de la adecuada implementación de políticas	1	1,7	12	20,0	22	36,7	15	25,0	10	16,7	60	100,0

Fuente: cuestionario

### **Interpretación**

En la Tabla 12, se observa que para el ítem relacionado con *gobernanza basada en la relevancia de la implementación*, resalta favorablemente el ítem que alude a la implicación de los niveles inferiores en las acciones de implementación de políticas y acercamiento de los actores emocionalmente y en base al conocimiento educativas (Alto=30 % y muy alto =13,3 % ). Pero, resulta llamativo que para el mismo ítem también prevalece una percepción desfavorable de considerar una ausente o débil implicación de los niveles inferiores educativas (Nulo=3,5 % y Escaso =23,3 % ).

- Gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación

### Tabla 13

*Docentes según nivel de gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación, 2021*

	N°	%
Bajo	15	25,0
Medio	29	48,3
Alto	16	26,7
Total	60	100,0

Fuente: cuestionario

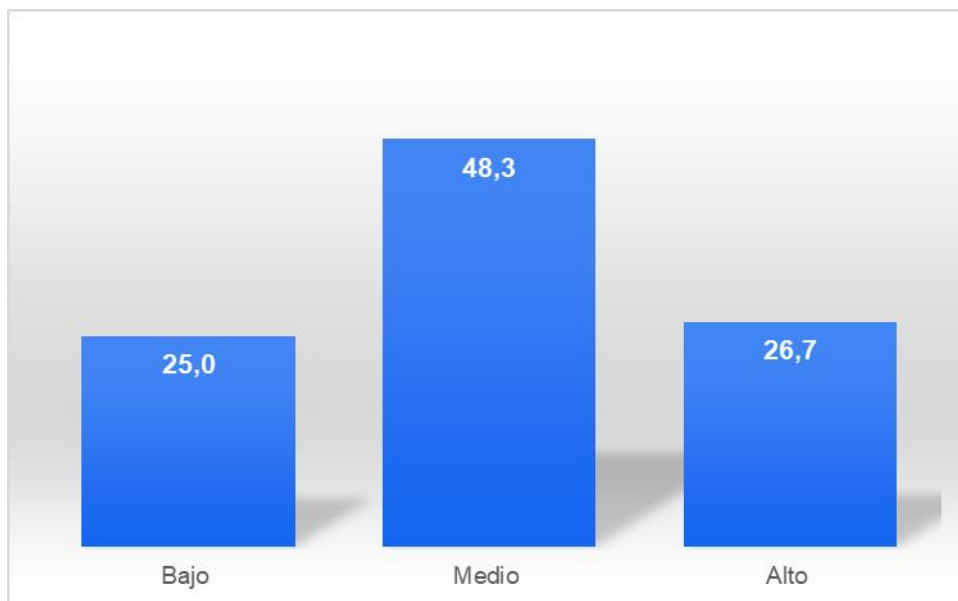
### Interpretación

En la tabla y Figura 13, se observa que prevalece un nivel medio (48,3 %) de gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación ,y proporciones cercanas evidencian un nivel alto (26,7 %) y bajo (25 %).

En este punto, cabe acotar que los hallazgos sugieren que la gobernanza presenta una tendencia hacia el aprovechamiento *de las experiencias y de los resultados* investigativos, lo que pareciera seguir la ruta de una gobernanza inteligente.

### Figura 13

*Docentes según nivel de gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación, 2021*



Fuente: cuestionario

**Tabla 14**

*Docentes según gobernanza basada en el empleo del conocimiento y la investigación formular políticas educativas y capacidad de adaptación y flexibilidad, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Emplea conocimiento e investigación para formulación de políticas</b>												
Dispone de base de conocimiento experto basado en informes internacionales	3	5,0	9	15,0	26	43,3	15	25,0	7	11,7	60	100,0
Promueve diagnóstico sobre necesidad de políticas basado en experiencias exitosas	2	3,3	11	18,3	24	40,0	17	28,3	6	10,0	60	100,0
Impulsa investigaciones sobre mejora del sistema	1	1,7	10	16,7	27	45,0	15	25,0	7	11,7	60	100,0
Actividades de formación e informativas para difundir políticas de éxito y buenas prácticas	1	1,7	11	18,3	22	36,7	17	28,3	9	15,0	60	100,0
<b>Es flexible y adaptativa</b>												
Se reaccionan con rapidez a los cambios del contexto con impacto educativo	2	3,3	9	15,0	27	45,0	11	18,3	11	18,3	60	100,0
Adaptan las políticas educativas a los diferentes contextos para resultados efectivos y satisfacer expectativas	1	1,7	10	16,7	24	40,0	17	28,3	8	13,3	60	100,0
Capacidad de conciliar el diálogo político y acuerdo con actores, con la mejora de la calidad educativa	1	1,7	10	16,7	22	36,7	16	26,7	11	18,3	60	100,0

Fuente: cuestionario

## Interpretación

En la Tabla 14, se observa que para el ítem relacionado con *en el empleo del conocimiento y la investigación formular políticas educativas y capacidad de adaptación y flexibilidad*, sobresale el ítem de capacidad de conciliar mediante un diálogo político y el acuerdo con otros actores para fines de mejora educativo y logro de resultados (Alto=26,7 % y muy alto =18,3 %).

Igualmente, resulta favorable la apreciación para el ítem referido al impulso de diagnóstico para conocer y revisar las necesidades y estado de la cuestión sobre las políticas que debieran ser prioritarias, basándose en experiencias exitosas (Alto=28,3 % y muy alto =10 %). Sin embargo, también llama la atención, que para el ítem de promoción de actividades informativas y de formación para difundir buenas prácticas de gestión y educativas y políticas de éxito, si bien es cierto tiene una percepción favorable (Alto=28,3 %), también otros lo consideran débil (Escaso=18,3 %).

- Gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación

**Tabla 15**

*Docentes según gobernanza basada en la importancia del feedback y evaluación del impacto de las políticas educativas, 2021*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Otorga relevancia al feedback</b>												
Con sistema institucionalizado de información para feedback	2	3,3	14	23,3	21	35,9	14	23,3	9	15,0	60	100,0
Cuenta con instrumentos de análisis de información sobre efectos de políticas	3	5,0	13	21,7	24	40,0	13	21,7	7	11,7	60	100,0
Comprometidos personal y políticamente con procesamiento de información para feedback	2	3,3	10	16,7	29	48,3	10	16,7	9	15,0	60	100,0
<b>Evalúa el impacto de políticas</b>												
Impulsan políticas clave prioritarias	2	3,3	12	20,0	23	38,3	13	21,7	10	16,7	60	100,0
Procuran identificación de causas de aciertos, errores para políticas claves	1	1,7	10	16,7	26	43,3	16	26,7	7	11,7	60	100,0
Aplican mecanismos eficaces y sistemáticos de corrección de errores o deficiencias al implementar políticas	1	1,7	9	15,0	26	43,3	15	25,0	9	15,0	60	100,0

Fuente: cuestionario

## Interpretación

En la Tabla 15, se observa que para el ítem relacionado con la gobernanza *basada en la importancia del feedback y evaluación del impacto de las políticas educativas*, resalta favorablemente el ítem sobre disponer de un sistema bien establecido para recoger datos y difundirlos (Alto=23,3 % y muy alto =15 % ); las políticas clave o de prioridad deben tener procedimientos de evaluación específicos para medir su eficacia y eficiencia (Alto=21,7 % y muy alto =16,7 % ), se buscan las causas fundamentales de los fallos, errores o resultados indeseables, al menos para las políticas clave (Alto=26,7 % y muy alto =11,7 % ). Y al menos emplean mecanismos eficaces y sistemáticos para corregir errores, deficiencias o efectos indeseables durante la aplicación de las medidas de política que se consideran prioridades (Alto=25 % y muy alto =15 % ).

Sin embargo, un aspecto que se percibe laxo, es que la gobernanza aplicada, cuenta con herramientas para analizar los efectos de las políticas en el centro y en todo el sistema y ponerlas en marcha (Nulo= 5 % y Escaso =21,7 %).

- Gobernanza basada en la construcción de capacidades

### **Tabla 16**

*Docentes según nivel de gobernanza basada en la construcción de capacidades, 2021*

	N°	%
Bajo	26	43,3
Medio	13	21,7
Alto	21	35,0
Total	60	100,0

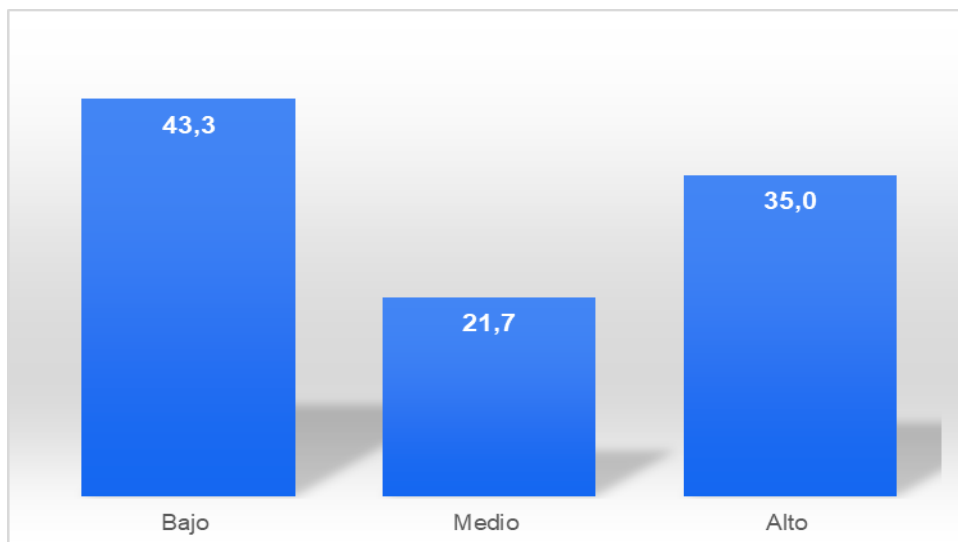
Fuente: cuestionario

### **Interpretación**

Se halló que prevalece el nivel bajo de gobernanza centrado en la construcción de capacidades (43,3 %), seguido del alto (35 %). La diferencia que equivale prácticamente a la quinta parte es medio (21,7 %). (Tabla 16 y Figura 14)

## Figura 14

*Docentes según nivel de gobernanza basada en la construcción de capacidades, 2021*



Fuente: cuestionario

– Gobernanza basada en la construcción de capacidades

**Tabla 17**

*Docentes según gobernanza basada en la aplicación de diversas estrategias para compartir con actores conocimiento, implementación de políticas, adquisición y utilización de información relevante*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b><i>Establece fórmulas para compartir con actores conocimiento sobre políticas e implementación</i></b>												
Las personas son promordiales	2	3,3	10	16,7	17	28,3	21	35,0	10	16,7	60	100,0
Se da información en todos los niveles para comprensión de de políticas	1	1,7	8	13,3	22	36,7	21	35,0	8	13,3	60	100,0
Incentivan formación de actores y fomentan participación y desarrollo de visión	1	1,7	8	13,3	23	38,3	17	28,3	11	18,3	60	100,0
Impulsan liderazgo pedagógico y de gestión	1	1,7	11	18,3	18	30,3	21	35,0	9	15,0	60	100,0
<b><i>Ayuda a los actores para adquirir y utilizar información relevante</i></b>												
Actúan sobre padres, profesores y directores	3	5,0	7	11,7	25	41,7	15	25,0	10	16,7	60	100,0
Operan con apoyo a centros educativos	1	1,7	10	16,7	26	43,3	14	23,3	9	15,0	60	100,0
Implementan fórmulas efectivas de apoyo a todos los actores del sistema	2	3,3	8	13,3	28	46,7	13	21,7	9	15,0	60	100,0

Fuente: cuestionario

## Interpretación

En la tabla 17, se observa que para el ítem relacionado con la *según gobernanza basada en la aplicación de diversas estrategias para compartir con actores conocimiento, implementación de políticas, adquisición y utilización de información relevante*, resalta favorablemente el ítem de reconocer a las personas como el elemento fundamental del sistema educativo (Alto=35 % y muy alto =16,7 % ), impulsar en las instituciones educativas la adquisición para desarrollar habilidades de liderazgo pedagógico y de gestión, así como estrategias que promuevan el trabajo en equipos competitivos (Alto=35 % y muy alto =15 % ).

Igualmente, respecto del ítem de apoyar a los actores sean padres, profesores o ejecutivos directores para adquirir y utilizar información que le resulte necesaria y relevante para las funciones que desempeña y por ende para la implementación de las políticas educativas (Alto=25 % y muy alto =16,7% ).

Sin embargo, un aspecto que se percibe deficiente son los que muchos califican como muy alto y alto , referidos a la reconocer a la persona como el centro del sistema (Nulo= 3,3 % y Escaso =16,7%) e impulsar habilidades de liderazgo pedagógico y conformación de equipos de alto (Nulo= 1,7 % y Escaso =18,3 %).

- Gobernanza vinculada a la rendición de cuentas

### **Tabla 18**

*Docentes según nivel de gobernanza basada en la rendición de cuentas, 2021*

	N°	%
Bajo	16	26,6
Medio	31	51,7
Alto	13	21,7
Total	60	100,0

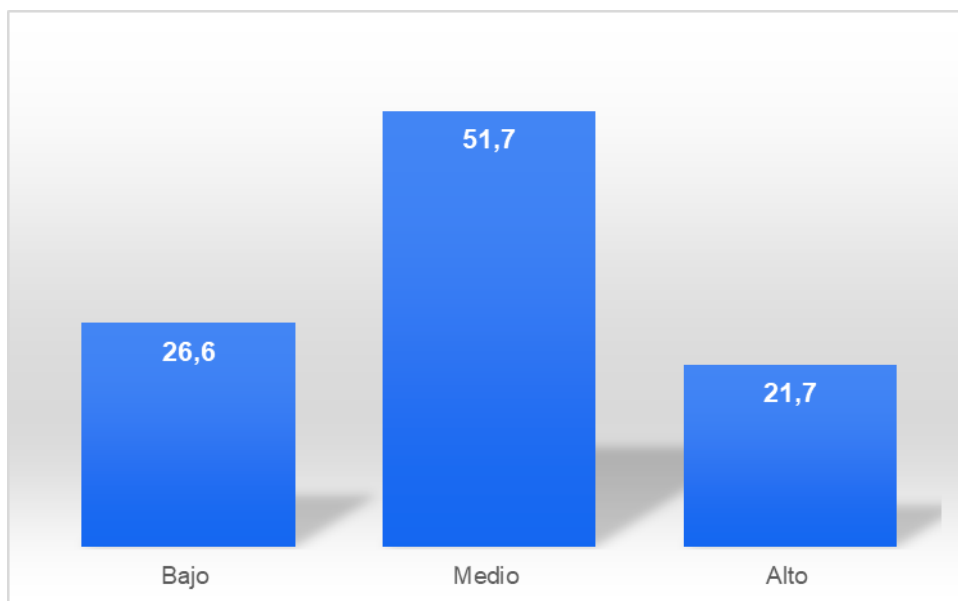
Fuente: cuestionario

### **Interpretación**

En la Tabla 18 y Figura 15, nos muestra la rendición de cuentas es primordial para una gobernanza exitosa. Prevalció el nivel medio (51,7 %) seguido del bajo (26,6 %). Un poco más de la quinta parte consideró que la rendición de cuentas es elevada (21,7 %). Los resultados, sugieren que muchos encuestados, no consideran suficiente el proceso de rendición de cuentas que se da en las instituciones educativas.

### Figura 15

*Docentes según nivel de gobernanza basada en la rendición de cuentas, 2021*



Fuente: cuestionario

**Tabla 19**

*Docentes según nivel de gobernanza basada en la importancia de la transparencia e instauración de mecanismos de responsabilidad*

	Nulo		Escaso		Mediano		Alto		Muy alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Se presta importancia a la transparencia</b>												
Flujo de información hacia la comunidad educativa y sociedad	1	1,7	13	21,7	23	38,3	11	18,3	12	20,0	60	100,0
La transparencia es una característica del sistema educativa	2	3,3	12	20,0	19	31,7	19	31,7	8	13,3	60	100,0
Se procura cultura de transparencia	2	3,3	11	18,3	20	33,3	14	23,3	13	21,7	60	100,0
Existen mecanismos que garantizan transparencia	2	3,3	10	16,7	22	36,7	17	28,3	9	15,0	60	100,0
<b>Establece mecanismos de responsabilidad</b>												
Se aprovecha los sistema de evaluación de resultados	3	5,0	12	20,0	23	38,3	15	25,0	7	11,7	60	100,0
Orientan sistemáticamente sus actuación para reducir error	1	1,7	11	18,3	29	48,3	10	16,7	9	15,0	60	100,0
Estimulan mecanismos de responsabilidad vertical y horizontal	1	1,7	12	20,0	25	41,7	12	20,0	10	16,7	60	100,0
Existen fórmulas de reconocimiento de méritos individual e institucional	2	3,3	12	20,0	24	40,0	14	23,3	8	13,3	60	100,0
Definen y aplican un marco para el desarrollo de la autonomía y rendición de cuentas en la institución educativa	2	3,3	11	18,3	25	41,7	11	18,3	11	18,3	60	100,0

Fuente: cuestionario

## Interpretación

En la tabla 19, se observa que para el ítem relacionado con la *según gobernanza vinculada con la rendición de cuentas, sobresale favorablemente* el ítem de que se dictan instrucciones para la transparencia, lo que se convierte en una característica del sistema educativo, de sus objetivos y de sus procedimientos, en todos los niveles (Alto=31,7 % y muy alto =13,3 %), al igual que el ítem referido a que se procura en todos los niveles el fomento de una cultura de transparencia, respetando la dignidad humana y la protección de los datos (Alto=23,3 % y muy alto =21,7 %).

En sentido contrario, se percibe desventajas respecto de utilizar *sistemas de evaluación de resultados para comunicar los éxitos, los fracasos y la necesidad de mejora a quienes participan en el proyecto* (Nulo= 5 % y Escaso =20 %). Igualmente, la percepción es poco favorable cuando se trata de establecer mecanismos para reconocer (administrativa, académica y/o económicamente) el mérito de aquellas personas y organizaciones que, mediante el adecuado desempeño de sus responsabilidades, contribuyan a la mejora de procesos y resultados (Nulo= 3,3 % y Escaso = 20 %).

### 5.3. VALOR PÚBLICO

**Tabla 20**

*Docentes según percepción de nivel valor público, 2021*

	N°	%
Bajo	16	26,7
Medio	28	46,6
Alto	16	26,7
Total	60	100,0

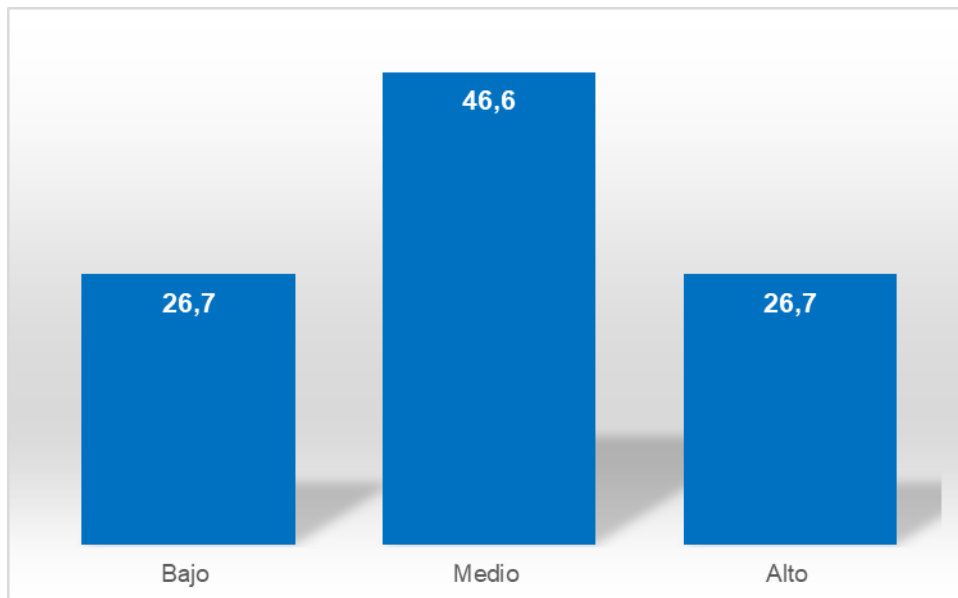
Fuente: cuestionario

#### **Interpretación**

El nivel de valor público que prevalece en las instituciones educativas del Ejército Peruano en Tacna, es mayoritariamente medio (46,6 %), y para el nivel alto y bajo las proporciones son similares (26,7 % en cada caso). Los resultados sugieren fortalecer las prácticas de gobernanza para producir en forma eficiente el valor público en el ámbito educativo. (Tabla 20 y Figura 16)

## Figura 16

*Docentes según percepción de nivel valor público, 2021*



Fuente: cuestionario

– **Eficiencia**

**Tabla 19**

*Docentes según percepción de valor público en términos de eficiencia, 2021*

	N°	%
Bajo	14	23,3
Medio	31	51,7
Alto	15	25,0
Total	60	100,0

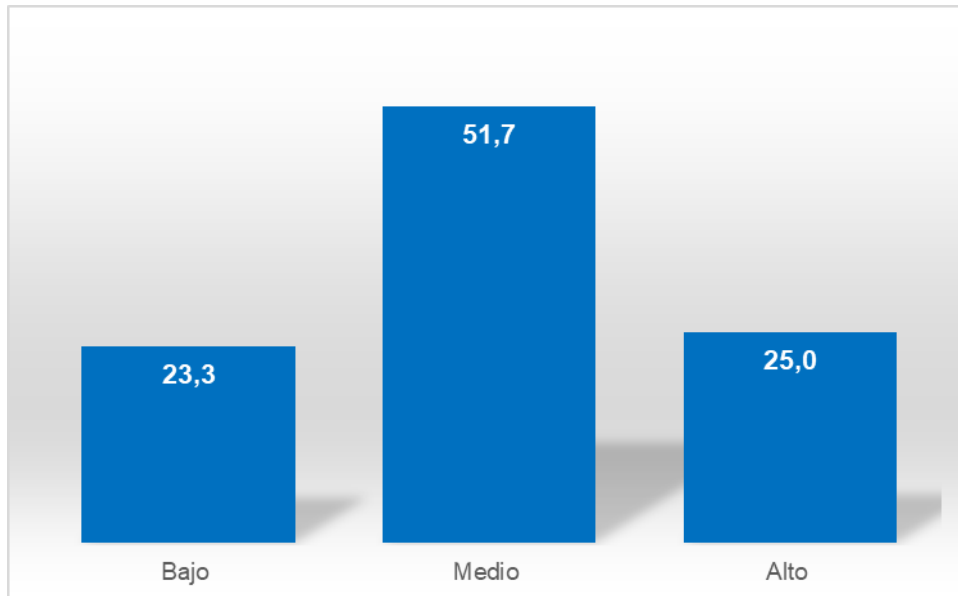
Fuente: cuestionario

**Interpretación**

El nivel de valor público en términos de eficiencia que predomina en las instituciones educativas del Ejército Peruano en Tacna, es mayoritariamente medi (51,7 %), seguido del alto (25 %) y bajo (23,3 %). (Tabla 19 y Figura 17)

**Figura 17**

*Docentes según percepción de nivel de eficiencia del valor público, 2021*



Fuente: cuestionario

– Dimensión de eficiencia

**Tabla 20**

*Docentes según valor público referido a la eficiencia del desempeño personal, 2021*

	Nunca		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Personal: participación en el logro de objetivos, fines y valores	1	1,7	9	15,0	31	51,7	19	31,7	60	100,0
Promoción de reconocimiento y valoración de esfuerzos y logros de personas y/o instituciones interesadas	2	3,3	11	18,3	29	48,3	18	30,0	60	100,0
Personal: participación programs de formación y desarrollo profesional.	1	1,7	11	18,3	34	56,7	14	23,3	60	100,0
Personal: participación en programas y equipos de mejora.	3	5,0	8	13,3	31	51,7	18	30,0	60	100,0
Personal: participación en objetivos y fines	2	3,3	11	18,3	27	45,0	20	33,3	60	100,0
Personal: motivado	1	1,7	11	18,3	27	45,0	21	35,0	60	100,0
Personal: participa en actividades extracurriculares	1	1,7	9	15,0	29	48,3	21	35,0	60	100,0
Personal: Ejecución pedagógica y administrativa efectiva	1	1,7	12	20,0	28	46,7	19	31,7	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 20, se observa que para el ítem relacionado con el valor público referido a la eficiencia del desempeño del personal, destacan tres ítems : personal que participa participación en objetivos y fines de la institución educativa (Siempre =33,3 %) , que se muestra motivado con las actividades que se organizan (Siempre=35 %) y ejecutan y con el desarrollo de las actividades extracurriculares ( Siempre =35 %).

Contrariamente, el ítem menos favorecido es el que alude a la ejecución efectiva de las labores pedagógicas y administrativas (Casi nunca=20 %).

– Dimensión eficiencia

**Tabla 21**

*Docentes según valor público referido a la eficiencia de la optimización de los recursos institucionales, 2021*

	Nunca		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión económica con buenos resultados.	3	5,0	11	18,3	34	56,7	12	20,0	60	100,0
Gestión continua con resultados en infraestructura física y equipamiento	3	5,0	15	25,0	30	50,0	12	20,0	60	100,0
La gestión de los recursos de la información y del conocimiento con resultados favorables en los centros educativos.	2	3,3	14	23,3	31	51,7	13	21,7	60	100,0
Se realiza una gestión del sistema de bibliotecas	4	6,7	18	30,0	30	50,0	8	13,3	60	100,0
Se organizan criterios para organizar espacios en los centros educativos	2	3,3	12	20,0	31	51,7	15	25,0	60	100,0
En el área administrativa el funcionamiento y organización es óptima	2	3,3	16	26,7	28	46,7	14	23,3	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la tabla 21, se observa que para el ítem relacionado con el valor público referido a la optimización de los recursos institucionales , destacan favorablemente dos ítems: lo concerniente a la organización de los criterios que se aplican para organizar los espacios en las instituciones educativas (Siempre =25 %) y la dinámica de funcionamiento y organización de las áreas administrativas se consideran óptimas ( Siempre =23 %).

En sentido, opuesto , el ítem menos favorecido está referido al funcionamiento y gestión del sistema de bibliotecas (Nunca =6,7 % y casi nunca=30 %). En este punto, es posible que las limitaciones de ofrecer una biblioteca virtual, hayan tenido una implicancia en la percepción manifestada.

– Dimensión eficiencia

**Tabla 22**

*Docentes según valor público referido a la eficiencia de gestión del clima institucional de los recursos institucionales, 2021*

	Nunca		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Satisfacción de padres y estudiantes con el clima y relaciones humanas	1	1,7	10	16,7	36	60,0	13	21,7	60	100,0
Buen clima de convivencia entre actores de la comunidad educativa	1	1,7	13	21,7	28	46,7	18	30,0	60	100,0
Se promueve estrategias para favorecer un clima de confianza a nivel estudiantil	1	1,7	11	18,3	31	51,7	17	28,3	60	100,0
Se promueve estrategias para generar clima y cultura institucional inclusivo	1	1,7	7	11,7	32	53,3	20	33,3	60	100,0
Existe un clima de respeto y tolerancia	1	1,7	11	18,3	28	46,7	20	33,3	60	100,0
Existen planes elaborados para mejorar convivencia y relaciones con docentes, padres y estudiantes	1	1,7	10	16,7	27	45,0	22	36,7	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 22, se observa que para el ítem relacionado con el valor público al clima institucional, destacan favorablemente tres ítems: sobre la promoción de estrategias para propender a un clima laboral y cultural saludable e inclusivo, con el ánimo de desterrar la discriminación de todo orden y favorecer un trabajo articulado entre los niveles y actores (Siempre =33,3 %). Asimismo, la generación de un clima tolerante y respetuoso de la diversidad entre todos los miembros de la comunidad educativa ( Siempre =33,3 %) . Al igual que la tangibilidad de tener planes elaborados para mejorar las relaciones y convivencia entre todos los actores (Siempre =36,7 %).

En sentido opuesto , el ítem menos favorecido está referido a la real existencia de un buen clima de convivencia entre estudiantes, padres y docentes (Nunca =1,7 % y casi nunca=21,7 %). Frente a estos resultados, cabe subrayar, que las particularidades de los seres humanos, determina muchas veces percepciones disímiles, ante las mismas circunstancias o hechos.

- Dimensión efectividad

### **Tabla 23**

*Docentes según percepción de nivel de efectividad del valor público, 2021*

	N°	%
Bajo	16	26,7
Medio	29	48,3
Alto	15	25,0
Total	60	100,0

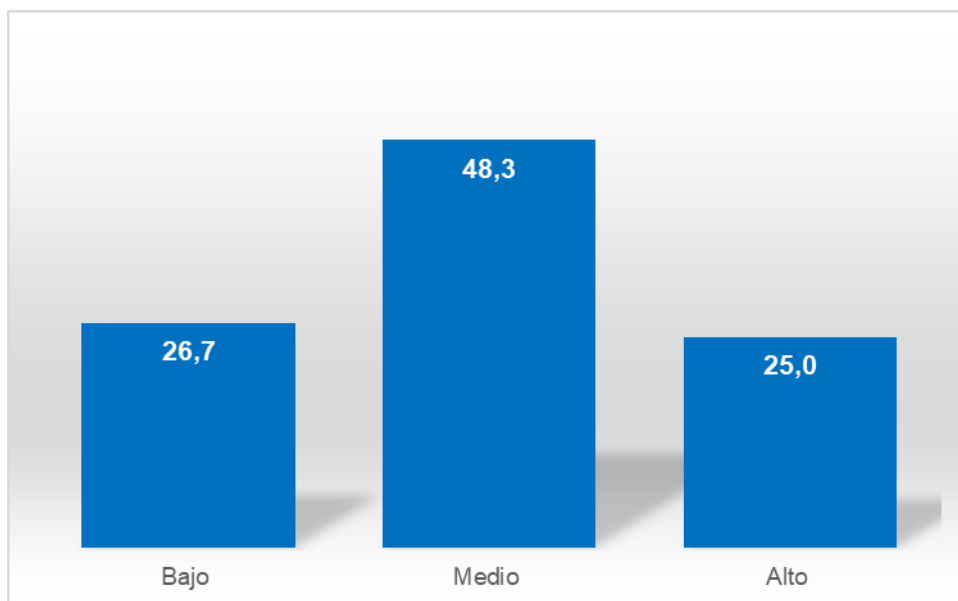
Fuente: cuestionario

### **Interpretación**

En la Tabla 23 y Figura 18, nos muestra el nivel de valor público en términos de efectividad que predomina en las instituciones educativas del Ejército Peruano en Tacna, es mayoritariamente medio (48,3 %), seguido del bajo (26,7 %) y alto (25 %).

**Figura 18**

*Docentes según percepción de nivel de efectividad del valor público, 2021*



Fuente: cuestionario

– Dimensión efectividad

**Tabla 24**

*Docentes según valor público en cuanto a la efectividad de los resultados en los usuarios del servicio educativo escolar*

	Nunca		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Satisfecho con el proceso de enseñanza-aprendizaje	2	3,3	8	13,3	33	55,0	17	28,3	60	100,0
Procesos de orientación y tutoría son buenos	1	1,7	8	13,3	29	48,3	22	36,7	60	100,0
Padres y estudiantes identificados con el PEI	1	1,7	11	18,3	30	50,0	17	28,3	60	100,0
Padres y estudiantes satisfechos con pertenencia	1	1,7	12	20,0	30	50,0	17	28,3	60	100,0
Capacidad de respuesta de para resolver demandas	1	1,7	11	18,3	28	46,7	20	33,3	60	100,0
Padres y estudiantes satisfechos con la comunicación con la I.E.	1	1,7	11	18,3	30	50,0	18	30,0	60	100,0
Padres y estudiantes satisfechos con instalaciones de la I.E.	1	1,7	11	18,3	27	45,0	21	35,0	60	100,0
Satisfacción con reconocimientos externos	1	1,7	11	18,3	28	46,7	20	33,3	60	100,0
Satisfacción con procesos de evaluación	1	1,7	12	20,0	27	45,0	20	33,3	60	100,0
Satisfacción con tutoría y la orientación académica	2	3,3	11	18,3	27	45,0	20	33,3	60	100,0
Percepción positiva de cambios en la I.E.	1	1,7	9	15,0	32	53,3	18	30,0	60	100,0
Satisfacción con resultados académicos de la I.E.	1	1,7	8	13,3	35	58,3	16	26,7	60	100,0
Satisfacción con organización	1	1,7	9	15,0	33	55,0	17	28,3	60	100,0
Satisfacción con innovación	1	1,7	9	15,0	32	53,3	18	30,0	60	100,0
Cumplimiento de horarios y servicios ofrecidos	1	1,7	10	16,7	31	51,7	18	30,0	60	100,0
Deseo de continuar en la I.E.	1	1,7	7	11,7	29	48,3	23	38,3	60	100,0
Voluntad de recomendar a la I.E.	1	1,7	9	15,0	29	48,3	21	35,0	60	100,0

## **Interpretación**

En la Tabla 24, se observa que para el ítem relacionado con la percepción de los docentes según valor público en cuanto a la efectividad de los resultados en los usuarios del servicio educativo escolar, destacan favorablemente dos ítems: consideran que los resultados de los procesos instaurados para brindar orientación y tutoría son buenos (Siempre =36,0 %) y la percepción que tienen de continuar trabajando en las instituciones educativas a las que pertenecen actualmente ( Siempre =38,3 %).

En sentido contrario, los ítems menos favorecidos aluden a que no necesariamente perciben satisfacción de los padres y estudiantes con los procesos de evaluación instaurados (Casi nunca=20 %) y con la acción tutorial y orientación académica (Casi nunca=18,3 %).

– Dimensión efectividad

**Tabla 25**

*Docentes según valor público referido a la efectividad de las medidas de percepción de logro ( motivación y satisfacción )*

	Nunca		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Se implica en el proyecto educativo de la I.E.	1	1,7	10	16,7	27	45,0	22	36,7	60	100,0
Promueve el trabajo en equipo.	1	1,7	9	15,0	28	46,7	22	36,7	60	100,0
Se instauran mecanismos de comunicación en la I.E..	1	1,7	9	15,0	31	51,7	19	31,7	60	100,0
Motivación a participar en la toma de decisiones	1	1,7	10	16,7	27	45,0	22	36,7	60	100,0
Satisfacción por el liderazgo que se ejerce	1	1,7	10	16,7	28	46,7	21	35,0	60	100,0
Se incentiva a los estudiantes, a profesores o a la I.E. con premios y reconocimientos.	2	3,3	9	15,0	30	50,0	19	31,7	60	100,0
Existe un clima de respeto y tolerancia en la comunidad universitaria.	1	1,7	10	16,7	28	46,7	21	35,0	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la Tabla 25, se observa que para el ítem relacionado con la percepción de los docentes según valor público en cuanto a la efectividad de las medidas de percepción de logro ( motivación y satisfacción ), destacan favorablemente tres ítems: el primero referido a la implicación de todos en el proyecto educativo (Siempre = 36,7 %), promoción del trabajo en equipo (Siempre = 36,7 %) y motivación para ser parte de las decisiones que se tomen ( Siempre =36,7 %). (Tabla 25)

Sin embargo, el ítem menos favorecido es el que alude a los incentivos que se otorgan a estudiantes, profesores (Nunca=2,33 %).

– Dimensión efectividad

**Tabla 26**

*Docentes según valor público referido a la efectividad del rendimiento de la institución educativa*

	Nunca		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cumplimiento de la Programaciones silábicas y/o Planes de Trabajo	1	1,7	10	16,7	31	51,7	18	30,0	60	100,0
Consecución de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular de la Institución Educativa ( PCIE)	1	1,7	7	11,7	34	56,7	18	30,0	60	100,0
Satisfacción con los resultados que se logra la institución en todos los aspectos académicos	1	1,7	9	15,0	33	55,0	17	28,3	60	100,0
Grado de participación de los alumnos y padres de familia en las actividades extra universitarias y complementarias de la entidad.	1	1,7	9	15,0	36	60,0	14	23,3	60	100,0
Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el I.E.	2	3,3	12	20,0	28	46,7	18	30,0	60	100,0

Fuente: cuestionario

## **Interpretación**

En la tabla 26, se observa que para el ítem relacionado con la percepción de los docentes según valor público en cuanto a la efectividad del rendimiento de la institución educativa, destacan favorablemente dos ítems: el primero referido al cumplimiento del plan curricular o silábico y/o planes de trabajo aprobados (Siempre = 30 %), y el logro de los objetivos previstos en el PEI (Siempre = 30 %)

Sin embargo, el ítem menos favorecido es el que atañe a la colaboración de los exalumnos en las actividades que convoca la institución educativa (Nunca=2,33 %). Lo que podría deberse a escasa comunicación u oportunidad para participar de aquellos.

## 5.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS

### 1. Hipótesis general

#### Hipótesis estadísticas

$$H_0 : r_{X_{\text{gobernanza}} Y_{\text{valor público}}} = 0$$

$$H_1 : r_{X_{\text{gobernanza}} Y_{\text{valor público}}} \neq 0$$

#### a) Estadístico de prueba

*Rho de Spearman.*

**Tabla 27**

*Correlación gobernanza y valor público*

		Valor público	
<i>Rho</i>	Gobernanza	Coefficiente de correlación	0,721**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	60

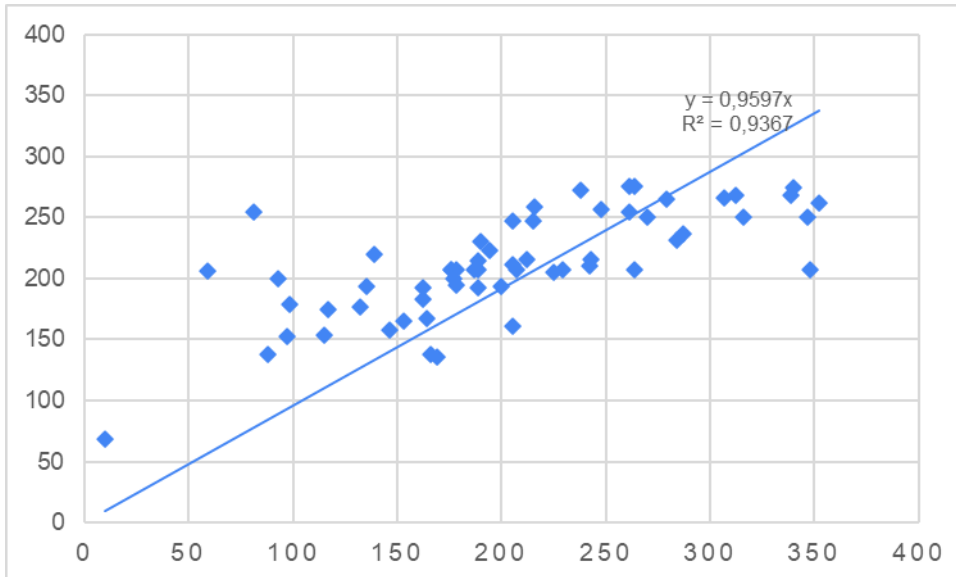
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

En la Tabla 27 y Figura 19, nos muestra el valor de *Rho de Spearman* revela una correlación entre gobernanza y valor público elevado de 0,721 ( p valor <0,001). Lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. Se considera entonces, que al elevarse la gobernanza en términos de buenas prácticas, la percepción de valor público también se incrementa.

**Figura 19**

*Nube de puntos de correlación gobernanza y valor público*



b) Hipótesis específica 1

Hipótesis estadísticas

$$H_0 : r_{X_{\text{gobernanza}} Y_{\text{eficiencia}}} = 0$$

$$H_1 : r_{X_{\text{gobernanza}} Y_{\text{eficiencia}}} \neq 0$$

c) Estadístico de prueba

*Rho de Spearman.*

**Tabla 28**

*Correlación de gobernanza con valor público según eficiencia*

			Eficiencia _Valor público
<i>Rho</i>	Gobernanza	Coefficiente de correlación	0,744**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	60

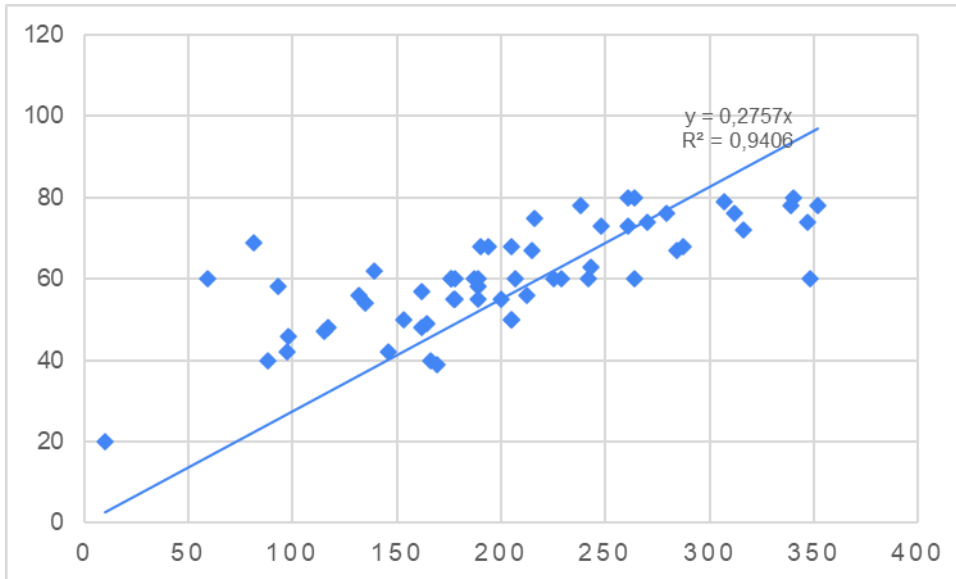
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretacion**

En la Tabla 28 y Figura 20, nos muestra el valor de *Rho de Spearman* revela una correlación entre gobernanza y valor público en términos de eficiencia es elevado de 0,744 ( p valor <0,001). Lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. Se considera entonces, que al elevarse la gobernanza en términos de buenas prácticas, la percepción de valor público referido a la eficiencia también se incrementa.

**Figura 20**

*Nube de puntos de correlación gobernanza y valor público en términos de eficiencia*



d) Hipótesis específica 2

Hipótesis estadísticas

$$H_0 : r_{X_{\text{gobernanza}} Y_{\text{efectividad}}} = 0$$

$$H_1 : r_{X_{\text{gobernanza}} Y_{\text{efectividad}}} \neq 0$$

e) Estadístico de prueba

*Rho de Spearman.*

**Tabla 29**

*Correlación de gobernanza con el valor público en términos de efectividad*

		Efectividad _Valor público	
<i>Rho</i>	Gobernanza	Coefficiente de correlación	0,640**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	60

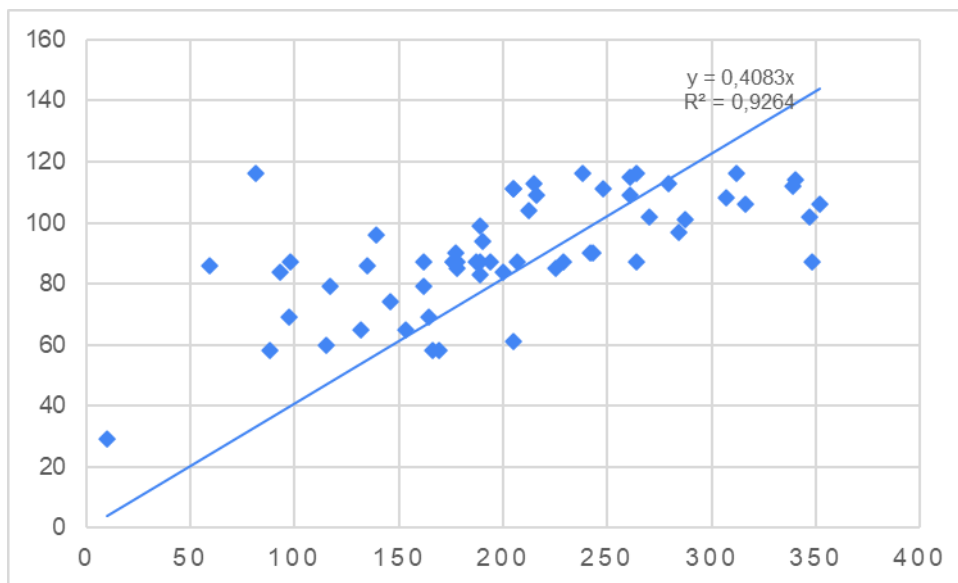
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación**

En la Tabla 29 y Figura 21, nos muestra el valor de *Rho de Spearman* revela una correlación entre gobernanza y valor público en términos de efectividad es moderado de 0,640 (p-valor <0,001). Lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna. Se considera entonces, que al elevarse la gobernanza en términos de buenas prácticas, la percepción de valor público referido a la efectividad también se incrementa.

**Figura 21**

*Nube de puntos de correlación gobernanza y efectividad del valor público*



## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

Los hallazgos revelan en general un predominio de un nivel de gobernanza medio, al igual que las dimensiones que la componen. Resultados similares encontró Castillo (2018) en una institución educativa superior al identificar un nivel medio de gobernanza (11,3 puntos).

La gobernanza en las instituciones educativas se expresa tanto en las normas y reglamentos que guían las acciones de la comunidad de la universidad como en las relaciones que éstas mantienen con su entorno. En el campo educativo, este mismo concepto de gobernanza se define por la búsqueda de la estabilidad, así como por la eficiencia y la eficacia del gobierno educativo. En consecuencia, los resultados encontrados del predominio de un nivel medio (50 %) y alto de gobernanza ( 23,3 %) (Tabla 2), en las instituciones educativas estudiadas, implica que éstas han adoptado los postulados y herramientas de la Nueva Gestión Pública para modernizar la institución. Se interpretan estos resultados, en el sentido de que en su mayoría, las instituciones educativas dependientes del Ejército Peruano, ejercen su autonomía de manera responsable, alineando sus intereses con los establecidos por los órganos encargados de evaluar la calidad educativa del país, el Ministerio de Educación del Perú y las instancias del Ejército Peruano en lo que concierna.

Los resultados indican que la gobernanza desde una perspectiva holística y multinivel (en todos los niveles, aula, jerárquica superior y de la vinculación con el Estado) fue mayoritariamente media (55 %) (Tabla 3). García (2016), reporta también hallazgo en Portugal, al afirmar que las nuevas formas de gobernanza educativa, se basan en procesos de descentralización de la administración ( multinivel). Estos resultados se interpretan, en términos de implicancia de la

importancia de concretar relaciones e interdependencia entre los distintos niveles del sistema (individual, institucional y gubernamental), al tiempo que se mantiene la importancia del Estado. Se busca consenso y animar a los actores de nivel inferior, principalmente al personal docente, para lograr una participación plena y responsable. En términos generales, esta dimensión de la gobernanza se ha logrado, sin embargo, un 25 % de los respondientes se ubican en el nivel bajo, lo que significa, que se requiere un esfuerzo por comprender en la medida de lo posible a todos, para incrementar los resultados de buenas prácticas educativas de gestión y de servicio a nivel global.

Del análisis del hallazgos de la gobernanza con un enfoque holístico y multinivel, se encontraron fortalezas, especialmente, en la influencia positiva del comportamiento de los niveles inferiores que consolidan los niveles superiores y viceversa (mediano=43,3 % y alto =28,3 %) (Tabla 4), al igual que la consideración de las expresiones o aportes de los niveles inferiores por superior jerárquico y la atención de la satisfacción laboral (mediano=35 % y alto =33,3 %). Sin embargo, existen según la percepción de los encuestados debilidad especialmente en acciones orientadas promover beneficios recíprocos entre los niveles (Escaso =18,3 %) (Tabla 4) y el impacto que tienen las I.E. en su entorno y viceversa (Escaso=18,3 %) (Tabla 4) . Estos hallazgos, sugieren que se requiere mayor fortalecimiento de la iniciativa de gestión educativa con el entorno, mejorando sus capacidades para diseñar respuestas educativas efectivas en escenarios contingentes y cambiantes, como el de la COVID-19, ya que los cambios y disrupciones afectan los medios de vida de los actores educativos, como personas y “la prospectiva de sus comunidades (Reimers y Schleicher, 2020, p. 5).

En lo que concierne a la búsqueda de consensos y participación, los hallazgos revelan una tendencia a la favorabilidad (mediano, alto y muy alto). Sin embargo, muchos aún lo consideran escaso o nulo (Tabla 5). Los actores internacionales, nacionales, regionales y locales de la sociedad actual están cada vez más implicados en el proceso de toma de decisiones públicas

nacionales. Los gobiernos, las administraciones públicas y los actores no gubernamentales tienen más probabilidades de trabajar juntos para desarrollar políticas públicas en este nuevo modelo de gobierno que en los modelos tradicionales de jerarquía o control de mercado, como resultado de este hallazgo. Las políticas serán más capaces de gobernar el sistema político como resultado de este proceso de formulación de políticas, que se basa en la cooperación, el consenso y la participación de una amplia gama de partes interesadas.

Se halló que los encuestados, consideraron en términos generales, una gobernanza favorable enfocada en la visión estratégica y el establecimiento de las prioridades, para mejorar e innovar en ambas instituciones educativas (Tabla 7), las que pueden fortalecerse para mejorar el impacto que tienen las actuaciones para el estudiantado, profesorado y comunidad en general. Estos hallazgos son comparables con los de Dutra (2019), quien reporta que la misión, visión y estructura organizativa cumplen con las normas de gobernanza en una institución del Ejército de Brasil. Debe tenerse en cuenta que la visión de las instituciones educativas guía la gobernanza corporativa, basada en la integridad y la ética y en los pilares de la responsabilidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020), para tomar acciones adecuadas en las instituciones educativas, para perseguir los mejores resultados de enseñanza-aprendizaje dentro de un marco ético y sostenible, además de una gobernanza transparente que sea responsable y justa para los intereses de todos los actores educativos.

Respecto a la dimensión de la gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y los resultados de investigaciones, prevalece un nivel medio, tendiente al alto (26,7%) (Tabla 13). Estos hallazgos, podría interpretarse en el sentido, de que la comunidad educativa de las instituciones educativas estudiadas, se enfocan en una gobernanza inteligente, como un atributo deseable. Referido a la capacidad de auto corregimiento y aprendizaje basado en la experiencia. Para tenerlo y hacerlo eficaz, es necesario organizar un sistema de retroalimentación que recoja y procese los datos de retroalimentación

y luego llevar a cabo la acción, ya sea en el sentido de mantener la dirección establecida o de corregirla.

Los resultados evidencian que para la gobernanza, se utilizó en las instituciones educativas conocimiento de investigaciones y de expertos, especialmente de diagnósticos, experiencias exitosas y capacidad (Tabla 14) para formular políticas educativas, así como se exhibió capacidad de adaptación y flexibilidad (Tabla 14). Sin embargo, aún al parecer se requiere fortalecer la gobernanza en estos aspectos, incorporando la gobernanza de datos para impulsar la gobernabilidad educativa y la transferencia de la información (López et al., 2020).

Asimismo, los hallazgos sobre la gobernanza basada en la construcción de capacidades revela un nivel bajo, siendo esta dimensión, la que presenta la percepción mayoritaria desfavorable. Resultados similares reporta Cantera (2018) en Argentina, ya que las capacidades de cooperación en este caso, no fueron un espacio favorable para la gobernanza educativa. Los aspectos, que no fueron valorados favorablemente, son las formas que se utilizaron en los establecimientos educativos para compartir con los actores de la comunidad educativa las políticas y su implementación. Incluso como utilizarlas adecuadamente (Tabla 17). Es probable, que la circunstancia de la pandemia COVID-19, sea un factor crítico que ha tenido implicancia para fomentar o fortalecer las capacidades no solo de los estudiantes, sino de los maestros e incluso de los padres de familia, para responder óptimamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje durante la fase disruptiva de no presencialidad. En este sentido, cabe la posibilidad de promover una revisión de los objetivos centrados a menoscabar esta debilidad.

En lo que atañe a la rendición de cuentas, se percibió mayoritariamente en un nivel medio (51,7 %), y baja (26,6 %). La rendición de cuentas claras y oportunas, favorece una gobernanza más cercana y atenta a las necesidades de los actores educativos y de la sociedad (Matute, 2018). Igualmente, Parding

y Liljegren (2017) en Suecia, encontró que la rendición de cuentas y la transparencia tienen un impacto en las condiciones laborales de profesionales del sector público educativo.

Mención aparte, el valor público según la percepción de los docentes se ubicó mayoritariamente en un nivel medio (46,6 %), al igual que el valor público en cuanto a la eficiencia (Medio = 51,7 %) y en términos de efectividad (Medio=48,3 %). Los hallazgos obtenidos, pueden dar lugar a crear posibilidades para nuevas políticas y prácticas que reconocen la heterogeneidad del valor que las personas y los actores le otorgan, en función de sus necesidades y expectativas.

Como resultado de los requerimientos de los hallazgos y del contexto particular de las instituciones educativas del Ejército Peruano y de los contextos disruptivos en el mundo debido a la pandemia COVID-19, es necesario y también posible adoptar una visión particular de la gobernanza del sistema educativo -al menos en los países en desarrollo- que incluya un núcleo fundamental de principios de gobernanza tradicionales, pero que se enriquezca, de manera sostenible, con un conjunto de atributos derivados de una visión integral.

Se demostró que la gobernanza influye estadística y significativamente en la generación de valor público en las instituciones educativas del Ejército Peruano en Tacna (p-valor 0,001), lo que resulta congruente con el planteamiento de Cave y Wright (2021), quien plantea una vinculación entre el valor público y los servicios públicos. En el Perú, Castillo (2018) también halló una relación estadística entre la gestión pública y la generación del valor público en una institución educativa superior.

Las consecuencias teóricas son congruentes con el modelo teórico de Moore (2018), que indica que para lograr generar valor público, es necesario contar con el apoyo político o directivo, los recursos financieros y una definición

clara de objetivos y procesos e integración de lo que se concibe como eficaz y valioso, del diagnóstico de las expectativas en el plano real y político.

Es necesario mencionar, que la investigación presenta limitaciones como incluir variables de legitimidad, confianza como fuentes del valor público, bajo el marco de los principios de medición del valor público, planteados por Moore (2018].

## CONCLUSIONES

1. La gobernanza de las instituciones educativas dependientes del Ejército Peruano en Tacna, se relaciona significativa y estadísticamente con el valor público en 2021 ( $Rho = 0,721$ ;  $p$ -valor  $0,001$ ), demostrándose que prevaleció una percepción docente de nivel medio de gobernanza (50 %) y de valor público (46,6 %).
2. La gobernanza de las instituciones educativas dependientes del Ejército Peruano en Tacna, se relaciona significativa y estadísticamente con el valor público en términos de eficiencia 2021 ( $Rho = 0,744$ ;  $p$ -valor  $0,001$ ), demostrándose que prevaleció una percepción docente de valor público según eficiencia medio (51,7 %).
3. La gobernanza de las instituciones educativas dependientes del Ejército Peruano en Tacna, se relaciona significativa y estadísticamente con el valor público en términos de efectividad en 2021 ( $Rho = 0,640$ ;  $p$ -valor  $0,001$ ), demostrándose que prevaleció una percepción docente de valor público según efectividad medio (48,3 %).

## RECOMENDACIONES

Para fortalecer la gobernanza se plantea tres ejes centrales:

1. Promover el compromiso político e institucional alineado con la visión y el Plan Estratégico Institucional de las instituciones educativas , ante las circunstancias cambiantes y elevada incertidumbre. Mejorar y fortalecer el compromiso de los actores de la comunidad educativa, puede ser útil, para promover y consolidar una cultura basada en las buenas prácticas de gobernanza en todos los niveles educativos, especialmente a los incentivos (salario emocional incluso), basados en las habilidades y conocimientos de los docentes, directivos y estudiantes.
2. Mejorar la coordinación para cambiar las expectativas de cambio de las personas y crear comportamientos sociales deseables en toda la comunidad educativa, basada en los compromisos institucionales, en todos los niveles educativos y entre instituciones educativas y especialmente en la construcción de capacidades, especialmente, para la adquisición y uso de la información en todos los niveles.
3. Promover la cooperación en todos los niveles y direcciones , ya que las políticas eficientes ayudan a promover la cooperación al limitar comportamientos positivos, como acciones de innovación, mejora de la calidad, compromiso con los logros educativos, entre otros. Sin embargo, los equipos directivos, deberán evaluar la posibilidad de creencias que pueden dificultar la formación y permanencia de cooperación para formar equipos de alto rendimiento.

Para generar un valor público valioso para la comunidad educativa, se plantea:

4. Basado en la noción de valor público como el valor creado por el gobierno a través de la calidad de los servicios educativos prestados a los ciudadanos, las normas que rigen el bienestar de toda la sociedad y la creación de políticas públicas que buscan satisfacer las necesidades de los estudiantes, padres y maestros. En tal sentido, se recomienda alinear la gobernanza de la gestión directiva con la misión del Ministerio de Educación del Perú, la misión, visión del Ejército Peruano y de la institución educativo, así como con el plan estratégico institucional y los objetivos curriculares, para responder eficaz y eficientemente a las demandas educativas de los grupos de interés.
  
5. Promover espacios de reflexión y *feedback* de las prácticas de gobernanza, en relación con el valor público generado, ya que un buen gobierno aunado a políticas de transparencia, incrementan la probabilidad de generar valor público en el ámbito educativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. (2008). Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones. *Cuadernos de Liderazgo*, 17. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra\\_liderazgos/Catedra\\_Liderazgo/Publicacions/catedra17\\_baja.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/catedra_liderazgos/Catedra_Liderazgo/Publicacions/catedra17_baja.pdf)
- Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value? In *Public Value: Theory and Practice* (Issue December, pp. 31–51). Palgrave-MacMillan. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8_2)
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press. <https://muse.jhu.edu/book/13027>
- Cabezas, E., Andrade, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Cantera, G. (2018). *Un camino hacia la gobernanza educativa: el rol de las Asociaciones Cooperadoras Escolares de la ciudad de Casilda en el periodo 2014-2018* [Universidad Nacional del Rosario]. <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/2119>
- Castillo, W. R. (2018). *La Gestión Pública y la Generación de Valor Público de la Universidad Nacional de Tumbes Durante el Periodo 2013 al 2015*. 90. [http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/233/TESES\\_DE\\_MAESTRIA\\_-\\_WILSER\\_CASTILLO\\_CARRANZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/UNITUMBES/233/TESES_DE_MAESTRIA_-_WILSER_CASTILLO_CARRANZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cave, M., y Wright, J. (2021). How can the concept of public value influence U.K. utility regulation? *Utilities Policy*, 72, 101280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101280>
- Chacon, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 2(October).
- Conejero, E. (2014). Valor Público: Una Aproximación Conceptual. *3Ciencias*, 3(1), 30–41.

- Daft, K., y Steers, R. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa.
- Drucker, P. (1978). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* (2nd ed.). El Ateneo.
- Dutra, E. (2019). *Gobernanza Pública: un análisis estratégico de la calidad de la gestión pública en el Ejército Brasileño* [Centro de Altos Estudios Nacionales].  
[https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/752721/1/Informe Final Tesis Cri EBL 6jan2020.pdf](https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/752721/1/Informe%20Final%20Tesis%20Cri%20EBL%206jan2020.pdf)
- Etzioni, A. (1987). Compliance, goals and effectiveness. In *Classics of organization theory*. Dorsey Press.
- Ganga, F., y Nuñez, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista ESPACIOS*, 39(17), 9. <http://igep.org.ar/index.php/gobernanza>
- García, F., Marcuello, C., Serrano, G., y Urbina, O. (1996). Evaluación de la eficiencia en centros de atención primaria. una aplicación del análisis envolvente de datos. *Revista Espanola de Salud Publica*, 70(2), 211–220.
- García Redondo, E. (2016). Governance in educational institutions in Portugal. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6(1), 17–22.  
<https://doi.org/10.7821/naer.2016.1.156>
- Habermas, J. (1998). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. MIT University Press.
- Isaza, C., y Redondo, E. (2016). Cambio en los valores de la administración pública colombiana: un análisis de los planes nacionales de desarrollo, 1990-2015. *Revista Enfoques*, 14(24), 121–149.
- Kaufmann, D., Kraay, A., y Mastruzzi, M. (2007). Governance Matters VI: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2006. In *Policy Research Working Paper*. World Bank. [https://doi.org/10.1016/0005-2795\(76\)90271-3](https://doi.org/10.1016/0005-2795(76)90271-3)
- Launay, C. (2005). La Gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia. *Controversia*, 185(March), 25–27.

- <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cinop/20100925104922/lagobernanzaControversia185.pdf>
- López, D. (2016). El valor público y los acuerdos de integración económica en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 46(1), 72–87. <https://doi.org/10.22431/25005227.74>
- López, F., García, I., y Expósito, E. (2020). *La calidad de la gobernanza del sistema educativo español. Un estudio empírico*. 80(281). <https://doi.org/10.22550/rep80-1-2022-02>
- López Rupérez, F., García García, I., y Expósito-Casas, E. (2020). Un marco analítico para la evaluación de la calidad de la gobernanza de los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 53–76. <https://doi.org/10.35362/rie8313672>
- Matute, C. (2018). Rendición de cuentas y la gobernanza (2012-2018). *Encrucijada Revista Electrónica Del Centro de Estudios En Administración Pública*, 29. <http://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/view/63426/56847>
- Mcbride, D., Valencia, P., y Mejía, L. (2017). *La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI?* <https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/11/La-Nueva-Gobernanza-Pública.-Congreso-de-Ciencias-de-la-Gestión.pdf>
- Merino, M., López, S., y Cejudo, G. (2010). *La estructura de la rendición de cuentas en México*. IJ/CIDE.
- Montoya, E., y Rojas, R. (2016). Elementos sobre la gobernanza y la gobernanza ambiental. *Gestión y Ambiente*, 19(2), 302–317. <https://doi.org/10.15446/ga.v19n2.58768>
- Moore, M. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465–477. <https://doi.org/10.1111/puar.12198>
- Moore, Mark. (1998). *Gestión estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Paidós Ibérica.
- Nava, M. (2018). *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza*. Construcciones,

- deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria.*  
Alejandro López Morcillo/mc editores.
- Ordoñez, M. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias y Retos*, 20(2), 101–117.
- Organización de las Naciones Unidas. (2009). *What is Good Governance?*  
<https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>
- Parding, K., y Liljegren, A. (2017). Individual Development Plans as Governance Tools—Changed Governance of Teachers’ Work. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(6), 689–700.  
<https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1188144>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Manual para la gobernanza corporativa e integridad en los negocios.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
[https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/manual-para-la-gobernanza-corporativa-e-integridad-en-los-negoci.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/manual-para-la-gobernanza-corporativa-e-integridad-en-los-negoci.html)
- Quintero, C. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 50. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española.*  
<https://www.rae.es/drae2001/calidad>
- Reimers, F., y Schleicher, A. (2020). Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del 2020 del COVID-19 30 de marzo del 2020. *Fe.Ccoo.Es*, 50.  
<https://fe.ccoo.es/30b7657046638d44d2a86dcc6a602045000063.pdf>
- Rhodes, M., Murphy, J., y Muir, J. (2011). *Public Management and Complexity Theory.Richer Decision-Making in Public Services.* Routledge.
- Rodríguez, L., Roggero, P., y Rodríguez, P. G. (2017). Pensamiento Complejo y Ciencias de la Complejidad. Propuesta para su articulación epistemológica y metodológica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 22(79).
- Rutgers, M. R. (2008). Sorting out Public Values? On the Contingency of Value Classifications in Public Administration. *Administrative Theory y Praxis*, 30(1), 92–113. <http://www.jstor.org/stable/25610907>

- Seashore, S. E. (1983). A framework for an integrated model of organizational effectiveness. In *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. Academic Press.
- Soria, B. (2011). *Herramientas para la gestión municipal. Diccionario Municipal Municipal*. Instituto de Investigación y Capacitación Municipal.
- Stewart, E., & Hartmann, D. (2020). The New Structural Transformation of the Public Sphere. *Sociological Theory*, 38(2), 170–191. <https://doi.org/10.1177/0735275120926205>
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects. *Journal of the American Medical Association*, 310(20), 1359–1362. <https://doi.org/10.1001/jama.292.11.1359>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Instrumentos

### – Cuestionario de Gobernanza

Valore el nivel de calidad de la gobernanza , a través de cada uno de los diferentes criterios que se formulan a continuación, utilizando para ello la siguiente escala: [(0) nulo, (1) escaso, (2) mediano, (3) alto, (4) muy alto].					
<b>1. Gobernanza con un enfoque holístico y multinivel</b>					
<b>1.1 Toma en consideración la existencia de relaciones e interdependencias entre los diferentes niveles del sistema (individual, escolar y gubernamental)</b>					
1.1.1. Estudian la manera en que los comportamientos de los niveles inferiores pueden consolidar las políticas definidas en los niveles superiores, y viceversa.	0	1	2	3	4
1.1.2. Recogen de niveles inferiores información y se ocupan activamente de su satisfacción en el trabajo de modo que repercuta en la mejora del conjunto del sistema.	0	1	2	3	4
1.1.3. Desarrollan actuaciones orientadas a promover beneficios	0	1	2	3	4
1.1.4. Establecen mecanismos que favorecen el diálogo entre los diferentes actores del sistema y promueven un clima de confianza entre las partes.	0	1	2	3	4
1.1.5. Toman en cuenta las relaciones entre el sistema educativo y su entorno, así como el impacto del uno sobre el otro.	0	1	2	3	4
<b>1.2. Preserva la importancia del nivel estatal</b>					
6 1.2.1. Promueven y cumplen con el principio de lealtad institucional en las relaciones recíprocas entre el Estado y los niveles inferiores.	0	1	2	3	4
7 1.2.2. Desarrollan en los niveles superiores un liderazgo basado en la visión, en el conocimiento y en la confianza.	0	1	2	3	4
8 1.2.3. Cuidan las relaciones personales como factor que coadyuva a la consideración de la importancia de dicho nivel estatal.	0	1	2	3	4
9 1.2.4. Cumplen y hacen cumplir la normativa del nivel estatal.	0	1	2	3	4
<b>1.3. Busca el consenso posible</b>					
1.3.1. Disponen de una visión clara del alcance del consenso, en el ámbito del sistema en su conjunto, pero también de sus limitaciones de cara a la mejora.	0	1	2	3	4
1.3.2. Demuestran un poder de convicción basado en el conocimiento y, a la vez, en la consideración del otro.	0	1	2	3	4
1.3.3. Manifiestan una objetividad sistemática en sus juicios y están abiertos a los criterios razonables de los otros.	0	1	2	3	4
1.3.4. Están dispuestos a dedicar el tiempo y el esfuerzo suficientes para la construcción de consensos útiles.	0	1	2	3	4
<b>1.4. Promueve la participación de los actores de niveles inferiores, principalmente del personal docente</b>					

1.4.1. Se preocupan de que la información relevante para cada ámbito inferior de decisión llegue de un modo directo y efectivo.	0	1	2	3	4
1.4.2. Aplican, en el ámbito de sus competencias, mecanismos sistemáticos de consulta a los directivos de centros educativos y a sus organizaciones profesionales.	0	1	2	3	4
1.4.3. Aplican, en el ámbito de sus competencias, mecanismos sistemáticos de consulta a los maestros y profesores y a sus organizaciones profesionales, principalmente, sobre diferentes aspectos del currículo.	0	1	2	3	4
1.4.4. Consiguen diferenciar entre intereses educativos e intereses laborales de los profesores e intentan aproximarlos.	0	1	2	3	4
1.4.5. Aplican, en el ámbito de sus competencias, mecanismos sistemáticos de consulta a las familias y a otros usuarios del servicio educativo (sectores empresariales o institucionales, ámbitos académicos, etc.).	0	1	2	3	4
1.4.6. Están abiertos a un diálogo fluido con los otros sectores de la comunidad educativa. 19	0	1	2	3	4
<b>2. Gobernanza con capacidad de dirección</b>					
<b>2.1. Dispone de una visión estratégica</b>					
2.1.1. Tienen una visión compleja de las relaciones entre el contexto y el sistema educativo, y de la evolución de dichas relaciones con el tiempo.	0	1	2	3	4
2.1.2. Integran la visión del sistema a largo plazo con una visión a medio y a corto plazo.	0	1	2	3	4
2.1.3. Enriquecen su propia visión con aportaciones internas o externas a su entorno próximo bien fundadas que contribuyan al acierto en su implementación.	0	1	2	3	4
2.1.4. Son capaces de anticiparse razonablemente al futuro mediante actuaciones que se apoyen en la pertinencia y en la consistencia de la visión.23	0	1	2	3	4
<b>2.2. Establece con claridad las prioridades</b>					
2.2.1. Definen un sistema claro de prioridades para la mejora formado por un número relativamente reducido de ellas.24	0	1	2	3	4
2.2.2. Para la definición de las prioridades toman en consideración evidencias empíricas consolidadas relativas a su impacto sobre la realidad educativa.25	0	1	2	3	4
<i>Valore el nivel de calidad de la gobernanza , a través de cada uno de los diferentes criterios que se formulan a continuación, utilizando para ello la siguiente escala: [(0) nulo, (1) escaso, (2) mediano, (3) alto, (4) muy alto].</i>					
2.2.3. Definen las prioridades para la mejora otorgando importancia al medio y largo plazos y no solo al corto plazo.26	0	1	2	3	4
2.2.4. Profundizan en las interrelaciones entre las prioridades desde un enfoque sistémico, con el fin de mejorar la eficacia del conjunto.27	0	1	2	3	4
2.2.5. Evitan dispersar los esfuerzos personales y económicos en actuaciones de escaso impacto sobre la mejora del sistema.28	0	1	2	3	4

2.2.6. Hacen prevalecer las prioridades del sistema en su conjunto sobre las de los grupos de interés que forman parte del mismo.29	0	1	2	3	4
2.2.7. Consiguen transmitir a la comunidad educativa y a la sociedad en general las prioridades que se definen para el sistema.30	0	1	2	3	4
2.3. Concede mucha importancia a la selección de los responsables de las políticas					
2.3.1. Aplican con rigor los principios constitucionales de mérito y capacidad en la selección de responsables de las políticas a un alto nivel.31	0	1	2	3	4
2.3.2. Evitan que los compromisos políticos, institucionales o personales eleven a posiciones de responsabilidad a personas sin los conocimientos y las competencias requeridos por los puestos correspondientes.32	0	1	2	3	4
2.3.3. Contribuyen a una profesionalización permanente de los responsables de la implementación de las políticas en los diferentes niveles y ámbitos.33	0	1	2	3	4
2.4. Comporta una fuerte implicación personal de los responsables de las políticas con los procesos de mejora					
2.4.1. Demuestran, de un modo ostensible, a los actores de los niveles inferiores un compromiso personal con el desarrollo acertado de las políticas.34	0	1	2	3	4
2.4.2. Participan, a su nivel, en tareas de comunicación y de formación del resto de los actores principales desde la máxima disponibilidad personal posible.35	0	1	2	3	4
2.4.3. Impulsan procesos de mejora, basados en la innovación y la autonomía, estableciendo mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas.36	0	1	2	3	4
2.4.4. Muestran una coherencia estricta entre lo que dicen y lo que hacen, entre lo que ordenan y lo que practican, desde un sólido fundamento ético de los procesos de mejora.37	0	1	2	3	4
3. Gobernanza centrada en los procesos					
3.1. Ejerce correctamente sus funciones principales					
3.1.1. Otorgan mucha importancia a la gestión de los equipos, de las personas y del conocimiento.38	0	1	2	3	4
3.1.2. Identifican los problemas prioritarios teniendo en cuenta la realidad y las opiniones de los implicados.39	0	1	2	3	4
3.1.3. Se implican en una correcta conceptualización, fundamentación y formulación de las políticas educativas correspondientes.40	0	1	2	3	4
3.1.4. Promueven la evaluación de la calidad de las políticas desarrolladas, desde el punto de vista de los procesos que comportan, de los resultados que logran y del nivel de satisfacción de sus destinatarios.41	0	1	2	3	4
3.1.5. Toman decisiones en función de los resultados obtenidos en la evaluación de la implementación de las políticas.42	0	1	2	3	4
3.1.6. Promueven tanto la evaluación externa como la autoevaluación.43	0	1	2	3	4
3.1.7. Estimulan la implicación de los actores principales con el fin de lograr el mayor éxito posible de las políticas aplicadas.44	0	1	2	3	4
3.2. Realiza una gestión eficiente de los recursos					

3.2.1. Disponen de una formación suficiente, a su nivel, para la asignación y distribución de los recursos.45	0	1	2	3	4
3.2.2. Poseen y utilizan mecanismos adecuados y rigurosos para determinar la cuantía de los recursos necesarios en la aplicación, con suficientes garantías, de las políticas previamente definidas.46	0	1	2	3	4
3.2.3. Se empeñan en lograr la suficiencia de recursos requerida para llevar a término los objetivos previstos.47	0	1	2	3	4
3.2.4. Efectúan una asignación óptima de los recursos disponibles a aquellas políticas que tienen un mayor impacto sobre la mejora escolar.48	0	1	2	3	4
3.2.5. Supervisan periódicamente la utilización de los recursos para que se apliquen adecuadamente a la consecución de los objetivos.49	0	1	2	3	4
3.2.6. Mantienen en el tiempo la coherencia de las políticas y su financiación, evitando desviaciones por razones oportunistas o clientelares.50	0	1	2	3	4
3.3. Elabora una regulación apropiada y de calidad					
3.3.1. Vigilan para que el contenido de las normas se adecúe a las políticas que se pretenden regular, sin distorsionarlas.51	0	1	2	3	4
3.3.2. Cuidan la consistencia, la corrección y la asequibilidad de su formulación jurídica evitando redacciones oscuras y fallos o contradicciones, ya sean internos o con relación a otras normas.52	0	1	2	3	4
<i>Valore el nivel de calidad de la gobernanza , a través de cada uno de los diferentes criterios que se formulan a continuación, utilizando para ello la siguiente escala: [(0) nulo, (1) escaso, (2) mediano, (3) alto, (4) muy alto].</i>					
3.3.3. Procuran alinear con los objetivos de la normativa, mediante el diálogo, al mayor número posible de actores relevantes del sistema educativo.53	0	1	2	3	4
3.3.4. Incorporan aquellas aportaciones de los niveles inferiores que mejoren la elaboración de las normas.54	0	1	2	3	4
3.3.5. Promueven la simplificación burocrática en la concepción, aplicación y desarrollo de la normativa, evitando una producción normativa excesiva, superflua o redundante que asfixie las capacidades creativas de los agentes del sistema.55	0	1	2	3	4
3.4. Otorga mucha importancia a la implementación					
3.4.1. No abandonan los procesos de implementación, su supervisión y su evaluación en manos de la burocracia sino que, a su nivel, se implican personalmente en ellos.56	0	1	2	3	4
3.4.2. Implican a los niveles inferiores en la implementación de las políticas y procuran ganarse tanto su mente como su corazón.57	0	1	2	3	4
3.4.3. Constituyen equipos de apoyo y organizan procedimientos para ayudar a los centros educativos en los procesos de mejora, generando un clima de seguridad y de confianza.58	0	1	2	3	4
3.4.4. Aseguran la concordancia entre los recursos materiales y humanos disponibles y una correcta implementación de las políticas.59	0	1	2	3	4
4. Gobernanza basada en el conocimiento, la evidencia empírica y la investigación					
4.1. Promueve y emplea el conocimiento y la investigación para una mejor formulación de las políticas					

4.1.1. Disponen de una base de conocimiento experto actualizado y suficiente, a su nivel, que incluye el que se deriva de informes internacionales.60	0	1	2	3	4
4.1.2. Impulsan la realización de estudios y de revisiones para conocer el estado de la cuestión sobre políticas que se consideran prioritarias y, en su caso, toman en consideración aquéllas experiencias que resultaron exitosas 61.	0	1	2	3	4
4.1.3. Impulsan, en todos los niveles del sistema, investigaciones empíricas vinculadas a su mejora.62	0	1	2	3	4
4.1.4. Promueven actividades informativas y de formación para la difusión de políticas de éxito y de buenas prácticas.63	0	1	2	3	4
4.2. Es flexible y adaptativa					
4.2.1. Se anticipan o reaccionan con relativa rapidez a los cambios que se advierten en el contexto general y que afectan o conciernen al sistema educativo en sus diferentes niveles.64	0	1	2	3	4
4.2.2. Adaptan las políticas educativas a los diferentes contextos laborales, sociales, políticos y económicos a fin de conseguir resultados efectivos y satisfacer las expectativas razonables de sus destinatarios.65	0	1	2	3	4
4.2.3. Son capaces de conciliar el diálogo político y el acuerdo con otros actores, con la mejora de la calidad del sistema educativo y de sus resultados.66	0	1	2	3	4
4.3. Otorga mucha importancia al feedback					
4.3.1. Disponen de un sistema institucionalizado de generación de información que facilite el feedback.67	0	1	2	3	4
4.3.2. Cuentan con instrumentos de análisis de esa información sobre los efectos de las políticas a nivel de centro y del conjunto del sistema y los aplican.68	0	1	2	3	4
4.3.3. Están comprometidos personal y políticamente con el procesamiento de la información sobre los efectos de las actuaciones y actúan en consecuencia modificando, si fuera preciso y a la luz de los contenidos del feedback, sus decisiones previas.60	0	1	2	3	4
4.4. Evalúa el impacto de las políticas					
4.4.1. Impulsan, al menos para las políticas clave o prioritarias, procedimientos específicos de evaluación del acierto y de su grado de eficiencia.70	0	1	2	3	4
4.4.2. Procuran la identificación de las causas de los aciertos, de los errores o de los efectos no deseados, al menos para las políticas clave.71	0	1	2	3	4
4.4.3. Aplican mecanismos eficaces y sistemáticos de corrección de errores, deficiencias o efectos no deseados en la implementación de, al menos, las políticas prioritarias.72	0	1	2	3	4
5. Gobernanza basada en la construcción de capacidades					
5.1. Establece diferentes fórmulas para compartir con los actores principales el conocimiento sobre las políticas y sobre su implementación					
5.1.1. Reconocen a las personas como el elemento primordial del sistema educativo.73	0	1	2	3	4
5.1.2. Proporcionan información significativa a los actores principales del sistema, en sus distintos niveles, a fin de facilitar la comprensión de las	0	1	2	3	4

políticas que les afectan, de su fundamentación y de los efectos de su implementación.74					
5.1.3. Incentivan la formación de los actores principales con medidas que estimulen su participación y el desarrollo de una visión que facilite el alineamiento con los cambios deseados.75	0	1	2	3	4
5.1.4. Impulsan en los centros educativos la adquisición de las habilidades para el liderazgo pedagógico y de gestión, así como para el trabajo en equipo.76	0	1	2	3	4
<i>Valore el nivel de calidad de la gobernanza, a través de cada uno de los diferentes criterios que se formulan a continuación, utilizando para ello la siguiente escala: [(0) nulo, (1) escaso, (2) mediano, (3) alto, (4) muy alto].</i>					
5.2. Ayuda a los actores principales a adquirir y a utilizar información relevante, a su nivel, para el éxito en la implementación de las políticas					
5.2.1. Actúan a este respecto sobre el nivel individual (padres, profesores y directores escolares).77	0	1	2	3	4
5.2.2. Operan sobre el nivel institucional apoyando particularmente a los centros educativos en formación, generación de estructuras y buena gestión.78	0	1	2	3	4
5.2.3. Implementan fórmulas efectivas de apoyo a aquellos actores que actúan a nivel del conjunto del sistema (responsables de las políticas, organizaciones sindicales y profesionales, confederaciones de padres, sectores empresariales, productivos y de servicios, etc.).79	0	1	2	3	4
6. Gobernanza vinculada a la rendición de cuentas					
6.1. Concede una gran importancia a la transparencia					
6.1.1. Facilitan que el flujo de información relevante sobre sus actuaciones llegue a los distintos sectores de la comunidad educativa y al conjunto de la sociedad.80	0	1	2	3	4
6.1.2. Dictan instrucciones para hacer de la transparencia una característica del sistema educativo, de sus objetivos y de sus procedimientos, en los diferentes niveles institucionales.81	0	1	2	3	4
6.1.3. Procuran que en los niveles inferiores del sistema se desarrolle una cultura de la transparencia, sin perjuicio del respeto debido a la dignidad de la persona y de la necesaria protección de datos.82	0	1	2	3	4
6.1.4. Establecen mecanismos que garantizan la transparencia, particularmente, en los procesos relacionados con la selección de personal y la profesionalización.83	0	1	2	3	4
6.2. Establece mecanismos de responsabilidad					
6.2.1. Promueven o aprovechan los sistemas de evaluación de resultados para trasladar a los actores el reconocimiento de los aciertos, de los posibles fallos y el compromiso con la mejora.84	0	1	2	3	4
6.2.2. Orientan sistemáticamente sus actuaciones de modo que se reduzca, en lo posible, el riesgo de error sin comprometer por ello los beneficios de la innovación.85	0	1	2	3	4

6.2.3. Estimulan los mecanismos de responsabilidad tanto verticales (de acuerdo con el orden jerárquico) como horizontales (entre actores del sistema sin una relación de dependencia jerárquica, propiamente dicha, entre ellos).86	0	1	2	3	4
6.2.4. Establecen fórmulas de reconocimiento (administrativo, académico y/o económico) del mérito de aquellos individuos e instituciones que, mediante el correcto ejercicio de sus responsabilidades, contribuyen a la mejora de los procedimientos y de los resultados.87	0	1	2	3	4
6.2.5. Definen y aplican con claridad un marco para el desarrollo de la autonomía de los centros educativos que comprende los procesos de rendición de cuentas.88	0	1	2	3	4

## – Cuestionario de Valor público

Escala Valorativa 1= NUCA 2= CASI NUNCA 3= CASI SIEMPRE 4= SIEMPRE

DIMENSIÓN : EFICIENCIA				
INDICADOR / ÍTEMS	1	2	3	4
INDICADOR: DESEMPEÑO DEL PERSONAL				
1. Participación del personal en el logro de los objetivos, fines y valores de la I.E.				
2. Se promueve el de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en la I.E.				
3. Participación en actividades de formación y desarrollo profesional.				
4. Participación en programas y equipos de mejora.				
5. Participación del personal en los objetivos y fines de la I.E..				
6. El personal de la I.E. muestra motivación en las actividades que realiza.				
7. El personal de la I.E. participa en actividades extracurriculares				
8. Ejecución efectiva de labores pedagógicas y administrativas.				
INDICADOR: OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES				
9. Existe buenos resultados de la gestión en el manejo de los recursos económicos.				
10. Los resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos es permanente.				
11. Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento, son favorables a la I.E.				
12. Funcionamiento y gestión del sistema de bibliotecas universitario.				
13. Se organizan los criterios para organizar los espacios de la I.E.				
14. El Funcionamiento y organización del área administrativa es óptima				
INDICADOR: CLIMA INSTITUCIONAL				
15. Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en la I.E.				
16. Se da un buen clima de convivencia en la I.E. entre sus actores (docente, alumnos y padres de familia)				
17. Se promueve un clima de confianza para que los estudiantes expresen abiertamente las dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
18. Promueve estrategias para generar un clima y cultura institucional inclusivos, eliminar el abuso y la discriminación económica, social, cultural, de género, etc. para facilitar el trabajo articulado.				
19. Existe un clima de respeto y tolerancia entre los miembros de la comunidad universitaria.				
20. Existen planes elaborados para mejorar la convivencia y las relaciones con los docentes, padres y estudiantes.				

DIMENSIÓN: EFECTIVIDAD				
INDICADOR: RESULTADOS E EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO. (Imagen, procesos, organización, funcionamiento y arraigo)				
1. Se encuentra satisfecho del proceso de enseñanza-aprendizaje que brinda la I.E..				
2. Los resultados de los procesos de orientación y tutoría son buenos.				
3. Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo de la I.E..				
4. Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia a la I.E..				
5. Capacidad de respuesta de la I.E.. para resolver las demandas planteadas.				
6. Satisfacción de padres y estudiantes con la comunicación entre ellos y la I.E.				
7. Satisfacción de padres y estudiantes con las instalaciones y los accesos de la I.E..				
8. Satisfacción de padres y estudiantes por los reconocimientos externos recibidos por la I.E.				
9. Satisfacción de padres y estudiantes con los procesos de evaluación.				
10. Satisfacción de padres y estudiantes con la acción tutorial. y con la orientación académica y profesional desarrollada en la I.E..				
11. Percepción sobre las innovaciones establecidas en la I.E..				
12. Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos de la I.E..				
13. Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general de la I.E.				
14. Satisfacción sobre las innovaciones establecidas en la I.E..				
15. Existe responsabilidad de asistencia en los horarios de los distintos servicios del centro (secretaría, dirección, docentes, ...) para				
16. Deseo de continuar en la I.E..				
17. Voluntad de inscribir y recomendar a la I.E.. a otras personas				
INDICADOR: MEDIDAS DE PERCEPCIÓN DE LOGRO (motivación y satisfacción)				
1. Se implica en el proyecto educativo de la I.E.38				
2. Promueve el trabajo en equipo.39				
3. Existe buenos mecanismos de comunicación en la I.E..40				
4. Motivación a participar en la toma de decisiones de la I.E..41				
5. Satisfacción por el tipo de liderazgo que se ejerce en la I.E..42				
6. Se incentiva a los estudiantes, a profesores o a la I.E. con premios y reconocimientos.43				

7. Existe un clima de respeto y tolerancia entre los miembros de la comunidad universitaria.44				
INDICADOR: PERCEPCIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA				
8. Cumplimiento de la Programaciones silábicas y/o Planes de Trabajo45				
9. Consecución de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular de la Institución Educativa ( PCIE)46				
10. Satisfacción con los resultados que se logra la institución en todos los aspectos académicos47				
11. Grado de participación de los alumnos y padres de familia en las actividades extra universitarias y complementarias de la entidad.48				
12. Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el I.E.49				

Anexo 2. Declaración voluntaria de consentimiento informado

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Yo, .....con N° de DNI: \_\_\_\_\_ acepto participar voluntariamente en la presente investigación. Comprendo el propósito del estudio y los fines para los que se realiza.. Convengo en participar en este estudio de investigación.

Nombre:

\_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha:

Declaración de la investigadora responsable del proyecto quien realizó la explicación del consentimiento informado:

“Declaro que he explicado a cada participante el propósito del estudio, los beneficios de los resultados que se obtendrán, de la libertad de participar, de retirarse en cualquier momento y de la confidencialidad respecto al autor de la información. Asimismo, he entregado una copia de esta hoja de información y consentimiento informado completamente llenada y firmada por el/la participante”.

## Anexo 4. Data

Numero	edad	edad_CAT	genero	experiencia	exper_CAT
1	28	1,00	1	10	1,000
2	53	3,00	2	27	3,000
3	52	3,00	1	24	2,000
4	39	2,00	2	13	1,000
5	46	2,00	2	21	2,000
6	46	2,00	2	23	2,000
7	37	1,00	1	14	2,000
8	33	1,00	2	6	1,000
9	48	2,00	2	21	2,000
10	42	2,00	2	20	2,000
11	35	1,00	2	7	1,000
12	40	2,00	2	9	1,000
13	52	3,00	2	34	3,000
14	49	3,00	2	15	2,000
15	40	2,00	2	16	2,000
16	50	3,00	1	24	2,000
17	47	2,00	2	14	2,000
18	35	1,00	1	14	2,000
19	35	1,00	1	12	1,000
20	42	2,00	2	20	2,000
21	33	1,00	2	12	1,000
22	28	1,00	1	10	1,000
23	46	2,00	1	16	2,000
24	47	2,00	1	21	2,000
25	54	3,00	2	33	3,000
26	40	2,00	2	17	2,000
27	35	1,00	1	10	1,000
28	54	3,00	2	33	3,000
29	56	3,00	2	36	3,000
30	45	2,00	2	25	3,000
31	54	3,00	2	33	3,000
32	50	3,00	2	30	3,000
33	54	3,00	2	33	3,000
34	47	2,00	1	23	2,000
35	39	2,00	2	3	1,000
36	49	3,00	2	15	2,000
37	34	1,00	2	26	3,000
38	50	3,00	2	30	3,000

39	36	1,00	1	12	1,000
40	49	3,00	2	15	2,000
41	47	2,00	1	22	2,000
42	60	3,00	1	35	3,000
43	40	2,00	2	20	2,000
44	43	2,00	2	8	1,000
45	45	2,00	1	25	3,000
46	43	2,00	2	22	2,000
47	48	2,00	2	25	3,000
48	48	2,00	2	26	3,000
49	44	2,00	2	20	2,000
50	48	2,00	2	23	2,000
51	42	2,00	2	20	2,000
52	27	1,00	1	5	1,000
53	59	3,00	1	32	3,000
54	59	3,00	1	38	3,000
55	47	2,00	2	26	3,000
56	45	2,00	2	23	2,000
57	45	2,00	2	23	2,000
58	43	2,00	2	23	2,000
59	46	2,00	2	25	3,000
60	47	2,00	2	25	3,000

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	4	1	3	2	3
0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	1	1	0	2	1	2
2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	4	4	2
2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	1	1	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	3	4	3	1	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2
0	0	0	1	1	3	0	0	3	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
1	1	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
1	3	1	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1
2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
4	1	2	4	4	1	3	3	3	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	3

p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
1	0	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2
2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2
1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4
2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	0	1	1	1	3	3	2
3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2

p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0	2	0	1	2	2
2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
0	0	0	0	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4
2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2
3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	1
0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	0
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2
3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2
2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2

p61	p62	p63	p64	p65	p66	p67	p68	p69	p70	p71	p72	p73	p74	p75	p76
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
0	1	1	0	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
2	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	3	3	0	0	0	2	2	2	2	3	2	2
1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1
3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1

p77	p78	p79	p80	p81	p82	p83	p84	p85	p86	p87	p88
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
3	2	1	2	3	4	3	3	2	2	1	2
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	3	2	3	0	2	3	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2
2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	2	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	1	2	1	1	2	2	0	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2

d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	d11	d12	d13	d14	d15	d16	d17
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	3	4	4	4
4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2

d18	d19	d20	d21	d22	d23	d24	d25	d26	d27	d28	d29	d30	d31	d32	d33	d34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2
2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

d35	d36	d37	d38	d39	d40	d41	d42	d43	d44	d45	d46	d47	d48	d49
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	4	4	3	3	3	3	2	1	3	4	3	3	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	2	2	1
3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2

### Anexo 3. Fiabilidad del cuestionario Valor público

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,990	0,990	49

#### Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,083	2,700	3,233	0,533	1,198	0,009	49
Varianzas de elemento	0,561	0,455	0,654	0,199	1,437	0,003	49
Covarianzas entre elementos	0,380	0,200	0,552	0,352	2,761	0,004	49
Correlaciones entre elementos	0,680	0,360	0,929	0,569	2,583	0,011	49