

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**



**TESIS:**

**Programa de Capacitación de competencias gerenciales para director y  
docente de la I.E. N°11245. Jotoro – Jayanca Lambayeque**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la  
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**Autor: Sosa Mayanga, Bacilio Omar**

**Asesor: Dr. Oyague Vargas, Manuel**

**Lambayeque- Perú**

**2018**

**PROGRAMA DE CAPACITACION DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA  
DIRECTOR Y DOCENTE DE LA I.E. N°11245. JOTORO – JAYANCA  
LAMBAYEQUE**

APROBADO POR:



---

Bacilio Omar Sosa Mayanga  
Autor



---

Dr. Rafael García Caballero  
Presidente



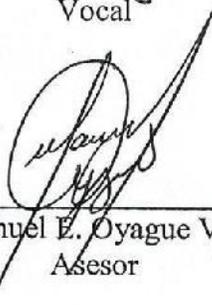
---

Dra. Laura Altamirano Delgado  
Secretaria



---

Dr. Percy Morante Gamarra  
Vocal



---

Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000180



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:00 horas del día doce de diciembre del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 571-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 28/02/18 conformado por:

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero PRESIDENTE(A)  
Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado SECRETARIO(A)  
Dr. Percy Carlos Morante Gamarra VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Capacitación de Competencias gerenciales para director y docentes de la I.E. N° 11245 Jotero Tayanca Lambayeque

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Bacilio Omar Sosa Mayanga

Y asesorado por Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3274-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 10/12/18

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 63 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Siendo las 9:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
SECRETARIO

[Firma]  
VOCAL

Observaciones: \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, BACILIO OMAR SOSA MAYANGA investigador principal, y MANUEL OYAGUE VARGAS asesor del trabajo de investigación: **Programa de capacitación de competencias gerenciales para director y docente de la I.E. N°11245. Jotero – Jayanca Lambayeque** declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, diciembre de 2018



---

BACILIO OMAR SOSA MAYANGA  
Autor



---

MANUEL E. OYAGUE VARGAS  
Asesor

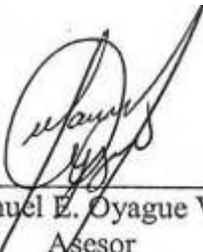
## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dr. Oyague Vargas, Manuel**, usuario revisor del documento titulado **Programa de Capacitación de competencias gerenciales para director y docente de la I.E. N°11245. Jotero – Jayanca Lambayeque**. Cuyo autor es, **Sosa Mayanga, Bacilio Omar**, identificada con documento de identidad N° **17631934** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **13%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, diciembre de 2018



---

Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor  
DNI: 20009053



---

Bacilio Omar Sosa Mayanga  
Autor

## DEDICATORIA

A la autora de mis días, Diómedes  
mi madre querida y a la memoria  
de mi padre Gil, que tanto me quiso.

A la memoria de mi hermana María  
y a mis hermanos, Esperanza,  
Coyinta y Waldir, con quienes  
comparto tantas cosas;  
con el ejemplo de nuestros padres.

A mis hijos Octavio, Soorlty  
Y Ariana por compartir conmigo mis  
logros y dificultades

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios mío,  
eres el amigo que nunca falla.

Al Señor de la justicia,  
por ser mi protector y guía  
en todos los actos de mi vida

Al doctor Manuel Oyague Vargas,  
por su valiosa orientación y apoyo  
a la obtención del grado de Maestría

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>16</b>
<b>DISEÑO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Referentes teóricos del modelo teórico. ....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1. Antecedentes de la investigación. ....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Marco teórico. ....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1. Clasificación de las competencias gerenciales .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2. Clasificación de las competencias gerenciales .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2.1. Las competencias genéricas.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2.2. La gestión de recursos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2.3. Resolución de problemas.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2.4. Planificación del trabajo.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2.5. Las competencias específicas.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2.6. Las competencias específicas.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>39</b>
<b>MÉTODOS Y MATERIALES .....</b>	<b>39</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1. Diseño de la investigación.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2. Tipo de investigación. ....</b>	<b>39</b>
<b>2.3. Materiales y técnicas.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4. Análisis Estadístico de los Datos .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>42</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>

<b>3.2. DISCUSIÓN</b> .....	42
<b>3.3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS GERENCIALES PARA DIRECTOR Y DOCENTES PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11245 – JOTORO – JAYANCA</b> .....	56
<b>CAPITULO IV</b> .....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>CAPITULO V</b> .....	68
<b>SUGERENCIAS</b> .....	68
<b>BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA</b> .....	70
<b>ANEXOS</b> .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> La motivación en la Institución Educativa .....	42
<b>Tabla 2:</b> La comunicación en la Institución Educativa .....	43
<b>Tabla 3:</b> La toma de decisiones.....	44
<b>Tabla 4:</b> La capacitación a través de las TICS.....	45
<b>Tabla 5:</b> Formación en competencias gerenciales.....	46
<b>Tabla 6:</b> Capacitación sobre Gestión Institucional Estratégica .....	47
<b>Tabla 7:</b> Propuesta de Capacitación sobre competencias gerenciales .....	48
<b>Tabla 8:</b> Plan estratégico para superar limitaciones y problemas educativos .....	49
<b>Tabla 9:</b> Convenio para capacitar Docentes y director. ....	50
<b>Tabla 10:</b> Trabajo en Equipo .....	51
<b>Tabla 11:</b> Conflictos internos.....	52
<b>Tabla 12:</b> Participación en la Planificación Estratégica.....	53
<b>Tabla 13:</b> Documentos de gestión.....	54
<b>Tabla 14:</b> Atención a los problemas institucionales.....	55
<b>Tabla 15:</b> Clima y cultura organizacional .....	56
<b>Tabla 16:</b> Actualización con la normativa vigente .....	57

## RESUMEN

Si nuestro propósito es contribuir al mejoramiento de la educación, debemos partir por auscultar la diversidad de procesos que se den en el mismo. Siendo lo esencial dentro del proceso de gestión institucional. Diseñar un Programa de Capacitación para desarrollar competencias gerenciales para director y docentes que permita mejorar el proceso de gestión como objetivo general; para que defina y caracterice la personalidad de los docentes y el director, en la Institución Educativa N° 11245 – Jotero a través de su proceso de gestión, planteándonos en tal sentido el siguiente problema: se observa que en el proceso de gestión institucional de la institución educativa N° 11245 – Jotero, deficiencias en conocimientos sobre competencias gerenciales, en el proceso de gestión. Para tal efecto se aplicaron dos instrumentos de recolección de información uno consistente en la aplicación de un cuestionario al personal docente, la misma que se aplicó al señor director sobre su gestión en la Institución, cuyos resultados lo observamos en el cuadro N° 05 lo que nos han permitido comprobar que tanto docentes y director, que conocen muy poco acerca de la formación suficiente en competencias gerenciales. Las conclusiones han permitido comprobar que: Del cuestionario N° 6 aplicado a los docentes, permite advertir que el 90% no han sido capacitados sobre gestión institucional estratégica y el mismo Porcentaje nos manifiesta en el cuadro N° 09; que no conoce si se ha firmado algún convenio o realizado alguna actividad en la Institución Educativa para capacitar al personal docente y directivo. El problema planteado se pretende resolver a partir de nuestra hipótesis en su anuncio: Si se diseña un Programa de capacitación basada en la teoría de David Mc Clelland para desarrollar competencias gerenciales del director y docentes entonces se mejorará el proceso de gestión de la institución con los cual se han comprobado los objetivos y se ha contrastado la hipótesis.

**PALABRAS CLAVE:** Programa de capacitación, competencias gerenciales, gestión.

## ABSTRACT

If our purpose is to contribute to the improvement of education, we must start by auscultating the diversity of processes that occur in it. Being essential in the process of institutional management. Design a Training Program to develop managerial competencies for principals and teachers to improve the management process as a general objective; so that it defines and characterizes the personality of the teachers and the director, in the Educational Institution N° 11245 - Jotero through its management process, considering in this sense the following problem: it is observed that in the institutional management process of the institution Education No. 11245 - Jotero, deficiencies in knowledge about management skills, in the management process. For this purpose, two information collection instruments were applied, one consisting of the application of a questionnaire to the teaching staff, the same one that was applied to the director on his management in the Institution, whose results can be seen in table No. 05, which They have allowed us to verify that both teachers and principal, who know very little about sufficient training in managerial skills. The conclusions have allowed us to verify that: From the questionnaire No. 6 applied to teachers, it is possible to note that 90% have not been trained on strategic institutional management and the same percentage shows us in table N ° 09; who does not know if an agreement has been signed or an activity carried out in the Educational Institution to train the teaching and management staff. The problem raised is to solve from our hypothesis in your announcement: If a training program based on the theory of David Mc Clelland is designed to develop managerial competencies of the director and teachers then the process of management of the institution will be improved with the which objectives have been verified and the hypothesis tested.

**KEY WORDS:** Training program, management skills, management.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las instituciones educativas se requieren directores y docentes con competencias que las permitan abrir espacios de discusión, en los cuales se formulen alternativas fundamentales en la calidad educativa, desde una perspectiva acorde con las necesidades de la institución. Por lo tanto, es necesario dar un tratamiento específico a la gestión educativa en especial las competencias gerenciales de director y docente para llevar a cabo con eficiencia su trabajo.

No hay duda que estamos en un mundo diferente, contextualizado por la globalización y la sociedad del conocimiento que influye poderosamente en la manera de cómo nos comunicamos y comportamos frente a nuestros semejantes en todo el planeta el ser humano dejó de ser sensible a sí mismo, ante los demás y su medio ambiente, porque se preocupa más en vivir de una manera desintegrada por consiguiente no existe un enfoque que aporte una metodología importante, para que el ser humano se mentalice y esté preparándose para el cambio organizacional; como es en hoy día sobre las competencias gerenciales para afrontar los procesos de cambio y mejoramiento del proceso de gestión educativa a que están comprometidas todas las instituciones del sector en el mundo de hoy.

En este contexto las competencias gerenciales, según David Mc Clelland (1973); durante sus investigaciones encontró que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que solo lo son en promedio.

De este modo en la institución educativa N° 11245 – Jotoro, por medio de observaciones, se presume que el director y docentes carecen de competencias gerenciales la gestión del director y docentes adolece de habilidades procedimentales y humanas requeridas para un desempeño de calidad. Esta situación, impide la transformación educativa necesaria en el lugar. Por lo

tanto, el problema queda planteado de la siguiente manera:

Se observa que en proceso de gestión de la Institución Educativa deficiencias por parte del director y docente sobre competencias gerenciales. Considerándolo anteriormente planteado, puede señalarse la deficiencia de competencias gerenciales como causas que imposibilitan un desempeño eficaz, en el proceso de gestión, lo cual implica debilidades en las competencias laborales, genéricas y específicas, las cuales son indispensables para la formación de directores y docentes y sus logros acordes con criterios de eficiencia personal. Si este es el problema, el objeto de estudio es: El Proceso de gestión. En consecuencia, el campo de acción es.

Programa de capacitación para desarrollar competencias gerenciales para director y docentes en la Institución Educativa N° 11245.

El objetivo general propuesto es:

Diseñar un programa de capacitación para desarrollar competencias gerenciales para director y docentes que permitan mejorar el proceso de gestión así mismo los objetivos específicos son:

**Objetivos específicos.**

- Describir las competencias laborales del director y docentes
- Identificar las competencias genéricas del director y docentes
- Caracterizan las competencias específicas del director
- Formular lineamientos estratégicos que orienta el desarrollo de las competencias gerenciales del director y docente del director y docente de la institución educativa N° 11245 – Jotora

Si este es el panorama la hipótesis a defender es:

Si se diseña un Programa de Capacitación basada en la teoría de Mc Clelland para desarrollar competencias gerenciales del director y docentes, entonces se mejorará el proceso de gestión de la Institución Educativa N° 11245 – Jotora.

A partir del procesamiento teórico práctica de la hipótesis planteada el presente trabajo se desarrolló en las propuestas que conducen a la solución del problema identificado, los mismos que conforman la convicción de la investigación, el mismo en concordancia con las características de la investigación se realizaron las siguientes tareas.

Diagnóstico del problema, selección de las teorías científicas, elaboración y aplicación de encuestas y entrevista al director y docentes, análisis de información recopilada y elaboración de la propuesta. El trabajo se sustenta, como se ha planteado en el marco teórico sobre competencias gerenciales.

Toda esta estructura del estudio se desarrolló en tres capítulos.

En el primer capítulo, se describe los antecedentes que orientan la investigación; las teorías científicas que fundamentan la misma y la delimitación conceptual de términos.

En el segundo capítulo, se detalla la metodología, la población y la muestra; asimismo, los materiales e instrumentos de recolección de datos.

En el tercer capítulo, se describe los resultados obtenidos de la presente investigación, modelo teórico de la propuesta que permite solucionar el problema y se menciona el programa propuesto para diseñar un Programa de Capacitación de Competencias Gerenciales para director y docentes de la Institución Educativa N° 11245 – Jotero, del distrito de Jayanca.

En el cuarto capítulo se da cuenta de las conclusiones y,  
En el quinto capítulo las sugerencias.

El autor

## **CAPITULO I:**

### **DISEÑO TEÓRICO**

#### **1.1. Referentes teóricos del modelo teórico.**

##### **1.1.1. Antecedentes de la investigación.**

A nivel Internacional, se puede reportar la tesis sustentada en la Universidad Rafael Bellosso Chavín URBE. Maracaibo Estado Zulia Venezuela por Iris Maduro, Francis Rietveldt de Arteaga titulada Competencias del Gerente Educativo en el desarrollo de la Práctica Pedagógica del Docente de Educación Básica. Las conclusiones a las que arriba esta investigación son las siguientes:

Al diagnosticar las competencias laborales que poseen los gerentes educativos de las escuelas básicas, se concluye que ellos tienen las competencias laborales, las cuales son: conocimiento, habilidades y autoconcepto y las demuestran a partir del conocimiento manifestado en las funciones que como gerentes deben desempeñar, por otro lado siempre se preocupan por obtener los conocimientos requeridos para la experiencia en sus tareas y se interesan por conocer otras actividades del área gerencial, para aplicarlas en las escuelas.

Correspondiente a las competencias genéricas, se identificaron las siguientes: gestión de recursos, la resolución de problemas y la planificación del trabajo en los gerentes educativos, mediante los valores arrojados en los resultados. Sin embargo, algunos

docentes estimaron que las poseen en un mediano rango.

Al describir las competencias específicas que prevalecen en los gerentes educativos se encontró que ellos tienen las siguientes: diseño y liderazgo del proyecto y evaluación del proyecto educativo, para lo cual diseñan actividades para integrar a padres y representantes a la escuela, ofrecen oportunidad de participación en los proyectos pedagógicos comunitarios a los docentes, coordinan acciones pedagógicas para el intercambio de experiencias, proponen estrategias novedosas para la actualización de los docentes y verifican el cumplimiento de los docentes y el rendimiento de los estudiantes.

Al definir los tipos de competencias gerenciales, se determinó que los gerentes educativos demuestran: desarrollo de personas, trabajo en equipo y liderazgo, porque propician círculos de estudio y talleres para estimular la actualización del personal de sus escuelas, crea espacios de intercambio para integrar al personal en las diferentes actividades escolares. También aplican estrategias para minimizar la resistencia del personal en las actividades de la escuela, crea condiciones para un liderazgo y solidaridad compartidas.

Por su lado, el factor humano integra al docente, al estudiante, a los padres y representantes, como factores influyentes en la práctica pedagógica. En este sentido corresponde al gerente educativo convocar e integrar a los padres y representantes como

también a los miembros de la comunidad a incorporarse a las actividades de la escuela.

En cuanto al docente, le corresponde como guía y conductor de la actividad, motivar a los estudiantes a participar de manera activa en la consecución de su aprendizaje, poner en práctica estrategias que intensifiquen los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, empleando los recursos didácticos y estrategias adecuadas para lograrlo.

(Díaz Castilo & Delgado Leyva, 2014), en la ciudad de Chiclayo, Perú, presentan la tesis “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación”, cuyo objetivo principal fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación secundaria en Chiclayo con el fin de mejorar los procesos de gestión de acuerdo a exigencias actuales de la educación.

El estudio fue de tipo descriptivo positivo (proyectiva), se hizo en 18 instituciones educativas en Chiclayo, región Lambayeque, con una muestra de 262 profesionales utilizando una encuesta para recoger opiniones de éstos respecto de las competencias gerenciales de los directivos de las instituciones educativas llegando entre otras a las siguientes conclusiones: Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% sólo tienen el título profesional y el grado de bachiller, no tienen estudios de post grado. La mayoría tiene menos de 20 años de tiempo de servicios y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las instituciones educativas de educación básica de Chiclayo, presentan carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia manejo interpersonal.

La investigación desarrollada es cuantitativa de tipo cuasi experimental con un diseño de series de tiempos. La población estuvo conformada por los estudiantes inscritos en la signatura de metodología de la investigación en el lapso del ciclo 2010 - II y 2011 -1, con una muestra no probabilística constituida por dos secciones del curso, un grupo de control y otro experimental. Los instrumentos de recojo de datos fueron pre test y post test validados por una prueba piloto y seis listas de cotejo por juicio de expertos. Las conclusiones a las que llegaron entre otras fueron: El estudio encontró que el calificativo más alto en el logro de la competencia investigativa, estuvo en el grupo experimental en el nivel de bueno 55%, con tendencia de muy bueno 17.5%, en cambio en el grupo control el mayor porcentaje con un 70% se encuentra en el calificativo deficiente. También demostró que las competencias que obtuvieron un puntaje mayor al 50% fueron la competencia indagativa e innovativa, con un 80 y 70% respectivamente.

(Angulo Ynga, 2016), presenta la tesis “Determinación de las competencias directivas y del clima laboral existente en el I.E. "Los Pósitos". Mórrope, Lambayeque”, que tuvo como propósito realizar un diagnóstico de las competencias directivas en la I.E. de dicha institución, determinar el clima laboral y aplicar un modelo de competencias directivas en el mismo lugar.

La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo. La población estuvo conformada por todos los profesionales de la LE. “Los Pósitos” que son en número de 22 personas distribuidos en los distintos grados de la institución entre primaria y secundaria. Llega entre otras, a las siguientes conclusiones: No existe influencia significativa entre las competencias directivas y el clima laboral en dicha institución y que es necesario realizar mediciones constantes del desempeño de los trabajadores.

León Arreaga, 2012), presenta su tesis “La Administración Escolar y su Impacto en el Desarrollo Educativo”, cuyo universo estuvo conformado por dos centros educativos del municipio de Sibilia: Instituto Privado Mixto Sibilia y el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Sibilia, Quetzaltenango, y para el

cual utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, y las unidades de análisis los docentes profesores de enseñanza media y género masculino, el director profesor de enseñanza media, y el coordinador técnico administrativo profesor de enseñanza media.

El estudio es de tipo descriptivo, y la población determinada por la gerencia alta, gerencia de mando medio y gerencia operativa constituida en total por 344 profesionales. Las conclusiones a las que el presente estudio llegó, entre otras fueron: Que en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), los reglamentos institucionales no establecen con suficiente claridad las competencias, supra competencias, definición de cargo, características personales y experiencia del personal académico en sus diferentes niveles gerenciales. El personal académico carece de planes de formación para puestos gerenciales, disminuyendo las posibilidades de éxito en el desempeño de sus funciones académico- administrativas. Los resultados destacaron, por una parte, la escasa o deficiencia de competencias relacionadas con la formación gerencial. Finalmente considera que una de las conclusiones más relevantes a la que llega es reconocer que la formación gerencial genera nuevos espacios para la enseñanza y el aprendizaje.

## **1.2. Marco teórico.**

### **CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Históricamente, el termino competencia se ha caracterizado por una falta de acuerdo conceptual que, en ocasiones, ha debilitado sus aportes en el ámbito educativo.

Según Gonzáles, C. (2005) el enfoque de competencias se inicia por los años 1960 con Brundrett, K. (2000) y es denominado enfoque moderno de competencias por Adams, G. (1996) y Brundrett, M. (2000), es a partir de Boyatzis, Z. (1982) que aparece en el léxico empresarial, todos estos autores citados en Gonzáles, C. (2005).

Gonzáles, C. (2005) afirma que este concepto para el desarrollo de la gente, no es nuevo. Ha estado presente en la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios;

en el desarrollo de currículos a nivel de educación. En el mundo del trabajo este concepto puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

El determinar cuáles son las competencias que una organización necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir las necesidades que los niveles gerenciales deben cubrir a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Referido a la gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

No existe consenso sobre la conceptualización de competencia. Algunos autores consideran que esta noción surge como parte de un discurso organizacional, con ausencia de la idea de relación social, siendo una especie de contrapunto al concepto de evaluación presente en la sociología del trabajo francesa.

Según Gonzáles, C. (2005) la competencia, para los autores Gallart, M. y Jacinto, J. (1995) es el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.

Según Gonzáles, C. (2005) la evolución de la evaluación para el concepto de competencia tratada por Arruda, M. (2000) a través de una contextualización general, afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento

importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

Según González, C. (2005) las competencias transculturales, remitidas por O'Sullivan, L. (1999) son competencias necesarias para la adaptación del individuo en países extranjeros, hace una distinción entre competencias dinámicas y estables.

La taxonomía tridimensional de Black, S. y Mendenhall, J. (1990 citados en González, C. 2005), distingue las dimensiones de la auto manutención, relación, y perceptiva para cada competencia, sea ella dinámica o estable. Todas estas dimensiones son importantes para el ajuste intercultural.

El tema abordado por Almada, M. (2000 citado en González, C. 2005) sobre los nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surge como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo.

De acuerdo a González, C. (2005) para Pujol, P. (1999) competencia es la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos. Hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquélla que más se aproxima al espacio organizacional.

El desarrollo de competencias considerado por Bittencourt, N. (2001 citado en González, C. 2005), comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal. Independiente del abordaje, un aspecto en especial llama la atención en las diferentes definiciones: la fuerte conexión al *modus operandi*, es decir, un concepto que busca, fundamentalmente, su aplicabilidad a la realidad productiva.

Según González, C. (2005) significa decir que, la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad. Por tanto, en el campo conceptual la vinculación al desempeño y/o resultado es patente. De la misma manera, es visible la idea

de que esta concepción busca integrar educación y trabajo, pues existe una fuerte aproximación del espacio de trabajo al locus educacional y de formación.

Castro, F. (2005) en una acabada revisión conceptual formula la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

Motivación del personal (Gerencia de la Motivación del Personal). Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

La motivación según Calvo, K. (2006), es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de nacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia.

El supervisor es una fuerza motivacional determinante para el personal, puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable, eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así pueda motivarlos mediante incentivos financieros.

Según Rojo, C. (2006 citado en Calvo, K. 2006), es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como: Hacer que la gerencia apoye y apruebe el buen desempeño; hacer reconocimiento público de los colaboradores que tengan buen desempeño; inculcar en los colaboradores la creencia sobre el valor de su trabajo; proporcionar a los colaboradores oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas; ofrecer oportunidades al colaborador para asumir más responsabilidades y liderazgo; otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

Según Buarque, C. (2002 citado en Calvo, K. 2006), la palabra agente significa, aquel que practica la acción o que actúa. Además, es el causante, promotor, propulsor, impulsor, principio o sujeto de una acción, naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción. Un agente de cambio es entonces un facilitador, educador, entrenador, visionario, un líder.

Según González, C. (1998 citado en Calvo, K. 2006), el agente de cambio es un promotor de acciones de desarrollo en beneficio de los individuos y de los grupos a través del establecimiento de una relación de ayuda que les facilite la adaptación a nuevas circunstancias o a transformaciones del entorno.

Conducción de Grupos de Trabajo. Según Castro, F. (2005) es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Según Fainstein, H. (2005) Trabajar en equipo es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas , habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos, y para mucha gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces es necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad, y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés.

Liderazgo. Según Castro, F. (2005) es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz Según Castro, F. (2005) es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar re-conocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

La comunicación como un proceso ha sido estudiada por muchos investigadores quienes han determinado que el origen de la misma es latino, deriva del adjetivo *communis*, que significa algo que es poseído solidariamente por varias personas. Para Feroso, P. (1997 citado en Fernández, L. 2004), el significado de la palabra comunicación es considerado como el medio de participación conjunta de dos o más hombres en contenidos desarrolladores de la personalidad, de cada uno de los intervinientes en la acción común.

Tal como lo señala Robbins, S. (1997 citado en Fernández, L. 2004), es la transmisión de significado de una persona a otra, ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas. De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos. Esta manera de relacionarse con otras personas, se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Para Quintero, O. (2000 citado en Fernández, L. 2004), la comunicación es la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir, el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización. Según Castro, F. (2005) es la habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un valioso aporte por parte de Castro, F. (2005) de sistematizar las habilidades que requiere un líder en el contexto actual para desempeñarse exitosamente

Según Castro, F. (2005) el conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los líderes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo, la formación básica de cada líder debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Estos dos aspectos: las competencias y las capacitaciones, constituyen dos elementos

esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen por ello atención por parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan compromisos que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los líderes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de sus seguidores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los líderes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

#### Lineamientos

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Un líder político de muy alto nivel puede tomar una decisión y afirma que respeta su lineamiento político, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político.

El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento.

Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos.

Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

### **1.2.1. Clasificación de las competencias gerenciales**

#### **a. Las competencias laborales**

De acuerdo a la denominación que les da Benavides (2002:40) se refieren al "conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para logre un desempeño idóneo y eficiente". Entre este tipo de competencias se incluyen los conocimientos, las habilidades y el autoconcepto.

En relación al conocimiento, el gerente educativo requiere tener una base sólida con todo lo relacionado al hecho educativo, así como con aspectos inherentes al sistema educativo, sus niveles, la normativa educativa y en general lo relacionado con el proceso educativo; de igual manera debe conocer los fundamentos básicos administrativos y gerenciales. En otras palabras, debe tener un conocimiento especializado referido al alcance y la cobertura de los contenidos pertinentes, de manera que pueda proyectarlos y transferirlos a situaciones específicas de su labor como gerente de una institución educativa.

Por otro lado, es menester que el gerente se capacite de manera continua, es decir que se actualice permanentemente, para que pueda integrar el conocimiento adquirido al contexto laboral y comunitario. Un gerente ocupado y preocupado conoce bien las funciones que le corresponde realizar, de igual manera se preocupa por obtener los conocimientos que puedan ayudarle a mejorar su desempeño laboral.

### **1.2.2. Clasificación de las competencias gerenciales**

#### **1.2.2.1. Las competencias genéricas**

Se consideran de manera colectiva, es decir comunes, para profesiones que se incluyan dentro de la misma área o sector. Este tipo de competencia contribuye a beneficiar la gestión y la permanencia del empleo, así como también se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, de manera tal que pueden ser evaluadas. (Tobón, 2006)

Entre esas competencias genéricas se ubican: a) la gestión de recursos, b) resolución de problemas c) planificación del trabajo.

#### **1.2.2.2. La gestión de recursos**

Consiste en conocer cuáles son los recursos que se requieren para poder realizar las actividades necesarias para la organización, de tal forma que se asignen a los procesos que se ejecuten. Por otro lado, implica motivar a los representantes para que participen en actividades que requiera la institución educativa, como reparaciones menores o de la infraestructura, adquisición de materiales y equipos, entre otros.

#### **1.2.2.3. Resolución de problemas**

Esta competencia conduce a resolver los problemas que surjan, fundamentándose en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. El gerente ubica los problemas en el marco laboral y trata de solventarlos ajustándose al contexto en el que se presenten, a los actores involucrados en el mismo, y al logro de los objetivos de la institución, así trata de ejecutar acciones concretas y pertinentes

#### **1.2.2.4. Planificación del trabajo**

Consiste en administrar el proceso de trabajo, de acuerdo a las necesidades del personal, especialmente buscando incentivar al personal docente, con un diagnóstico previo de las realidades de la escuela. Toma en cuenta igualmente los requerimientos de la comunidad con una orientación hacia lo social.

#### **1.2.2.5. Las competencias específicas**

Constituyen las competencias particulares de una determinada ocupación, las cuales en su mayoría se adecuan a procesos educativos y de formación para el trabajo Tobón (2006) describe dentro de este grupo particular de competencias para los gerentes educativos: a) el diseño del Proyecto Educativo Institucional, b) Liderazgo del Proyecto Educativo de la institución escolar, c) la evaluación del proyecto educativo institucional.

El diseño del proyecto educativo se orienta al ofrecimiento de oportunidades de participación de los docentes en los proyectos que se desarrollan en la institución

escolar, para ello el gerente educativo diseña actividades para integrar tanto a docentes como representantes en las actividades escolares y estimula la creación de recursos didácticos factibles de utilizar en la institución.

El liderazgo del proyecto educativo significa coordinar acciones pedagógicas con otras instituciones escolares para intercambiar experiencias que nutran los proyectos educativos, en este sentido el gerente informa de manera oportuna sobre los cambios introducidos en la gestión de la escuela para lo cual propone estrategias novedosas que contribuyan a actualizar la acción docente dentro de los proyectos pedagógicos.

La evaluación del proyecto educativo institucional, comprende la verificación de la ejecución de las acciones realizadas por los docentes, de acuerdo a lo planificado y de los resultados del rendimiento académico estudiantil presentados por los docentes, recogidos en el instrumento particularmente elaborado por el gerente.

Desarrollo del personal: En la dirección de personal el gerente verifica las ideas del personal docente para cohesionar el esfuerzo en beneficio del plantel, dirige las actividades que se hagan dentro de la escuela y acompaña al docente durante el desarrollo de su praxis educativa.

A fin de lograr el trabajo en equipo, el gerente educativo crea espacios de intercambio para la integración del personal en las actividades de la escuela, aplica estrategias para minimizar la resistencia del personal hacia la participación en los proyectos educativos institucionales y promueve la solidaridad entre los maestros de la escuela.

#### **1.2.2.6. Las competencias específicas**

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo, la formación básica de cada líder debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Estos dos aspectos: las competencias y las capacitaciones, constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen por ello atención por parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los líderes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de sus seguidores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los líderes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

El Docente es una persona que vive en un aquí y allá y ahora como integrante de una comunidad de la que proviene y a la que debe dar cuenta del trabajo profesional que se le ha encomendado en el ámbito de la educación.

Por esta razón para tratar adecuadamente el desarrollo profesional del docente se requiere mirar simultáneamente sus condiciones de vida y de trabajo y su ejercicio profesional. En este enfoque holístico el mejoramiento profesional del docente y en él la capacitación – encuentra su lugar idóneo en el de su perfil y al descubrimiento de nuevas aptitudes personales como las competencias gerenciales.

La capacitación.

La capacitación es una de las formas de mejoramiento profesional que se realiza a través de diferentes estrategias y actividades como: cursos formales y estudios de postgrado, talleres, asesoramientos in situ, grupos de interaprendizaje y otros.

La capacitación es un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente implementado por un sistema educativo o una organización, con el objeto de mejorar desempeños y resultados; estimular el desarrollo en campos académicos, profesionales o

laborales; y reforzar el espíritu de compromiso de cada persona para con la sociedad y particularmente para con la comunidad en la que se desenvuelve.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. Además, y es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas.

El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad, debe desempeñar un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.

El líder; en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo.

Según González, C. (2005) significa decir que, la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad. Por tanto, en el campo conceptual la vinculación al desempeño y/o resultado es patente. De la misma manera, es visible la idea de que esta concepción busca integrar educación y trabajo, pues existe una fuerte aproximación del espacio de trabajo al locus educacional y de formación.

### Práctica pedagógica

Zufiaurre y Gabari (2000:76), definen la práctica pedagógica del docente como "el conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con sus alumnos". La Práctica Pedagógica se puede definir también, como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en todo diseño curricular.

En tal sentido, es el gerente educativo quien debe guiar el proceso educativo de sus docentes mediante su propia planificación, organización, dirección, manejo de conflictos y búsqueda de recursos.

Para los efectos de la Educación Básica, éste actúa como un promotor de experiencias significativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje, la transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

Desde esa conceptualización, se derivan elementos cognitivos, afectivos y procedimentales. Lo cognitivo estrechamente relacionado con la orientación del currículo, es fuente de la práctica pedagógica; lo afectivo implica las relaciones del gerente con los demás miembros de la comunidad educativa, estudiantes, padres y representantes, docentes y personal administrativo. La parte procedimental refleja, la acción gerencial dentro y fuera del ambiente escolar, su formación permanente, los lugares donde se desenvuelve, en otras palabras, la manera como desarrolla su gestión pedagógica.

Desarrollo efectivo de la práctica pedagógica.

La efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde al asertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

Kilian (2004: 32), define la efectividad como: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y también como Realidad, validez. En la primera acepción es, por tanto, equivalente a eficacia. En cuanto al correspondiente adjetivo, efectivo, va, en su segunda acepción es sinónimo de eficaz, pero tiene además otros significados: Real y verdadero, en oposición a quimérico, dudoso o nominal.

Transfiriendo estos planteamientos al campo educativo, específicamente en lo que respecta las funciones del director la efectividad del Desarrollo de la Práctica Pedagógica del Docente, constituye simplemente lograr el mejoramiento de los resultados del proceso

de enseñanza, o dicho de otra forma, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso.

Factores condicionantes del desarrollo efectivo de la práctica pedagógica

La práctica pedagógica del docente implica interacción con sus estudiantes dentro de un contexto y orientada por el currículo. En esa perspectiva, tiene que ver con diversos factores que la condicionan de alguna manera, en esta investigación se asumirán los siguientes: currículo, factor humano, y el contexto, entre otros.

El currículo, concretado a la diversidad de prácticas, además de la pedagógica, incluyendo acciones de tipo administrativo, político, de supervisión y evaluación, entre otros. En este sentido, se asumirá para este trabajo la conceptualización que propone Ander- Egg (2000:102) quien asume el currículo como:

Instrumento pedagógico-didáctico que planifica la actividad educativa a nivel de establecimientos docentes, con el fin de articular el conjunto de experiencias- planificadas o no- que tienen lugar en la escuela y las oportunidades de aprendizaje que el centro docente promueve fuera del mismo.

Esa definición le imprime al currículo, la orientación de proporcionar coherencia a la acción del docente y a la vez la flexibilidad que se requiere, dependiendo de las circunstancias y del contexto en que se realice el hecho educativo. Es decir, el currículo integra la teoría y la práctica, estableciendo una relación entre el y los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Resulta importante señalar los niveles de concreción del currículo: la dimensión prescriptiva referida al diseño curricular o currículo nacional, donde se establecen los lineamientos de las políticas educativas para todo el sistema educativo del país, la dimensión operativa en la cual se desarrolla el diseño curricular a nivel de la institución educativa.

El nivel de concreción, al cual se hace referencia en esta investigación, lo constituye la dimensión operativa referida al desarrollo curricular institucional y de aula, mejor conocidos como proyectos pedagógicos del plantel y de aula.

Los Proyectos Pedagógicos de Aprendizaje (PPA) favorecen en los educandos la construcción del aprendizaje con el mayor grado de experiencias significativas posibles y, a la vez, que el docente se sienta satisfecho y gratificado en su labor propiciando el crecimiento profesional, utilizando las estrategias que se adecuen a los discentes, sus necesidades y al contexto.

Las investigaciones acerca de las competencias gerenciales los han querido distribuir las en tipos y es así que David Mc Clelland los ha especificado en tipos:

- Competencias laborales o gerenciales.
- Competencias específicas.
- Competencias genéricas.

David Mc Clelland; en su último aporte manifiesta que, para la moderna gestión por competencias, habría que hacer la medición de las actitudes en las:

- Competencias de logro y acción.
- Competencias gerenciales.

- Competencias cognitivas.
- Competencias de eficacia personal

Son las mismas competencias gerenciales pero distribuidos de acuerdo al capital intelectual que posee el Centro Laboral. Todos estos aportes están transcritos en páginas anteriores. Para hacer un deslinde del concepto de competencias gerenciales tal como lo hemos planteado en nuestra hipótesis.

Cuando Zufiaurre y Gabari, acerca de la Práctica pedagógica la define como un proceso de planificación, organización, dirección y control, pero en las actividades de aprendizajes. Debo manifestar que el proceso le corresponde al director y a los docentes en una institución educativa.

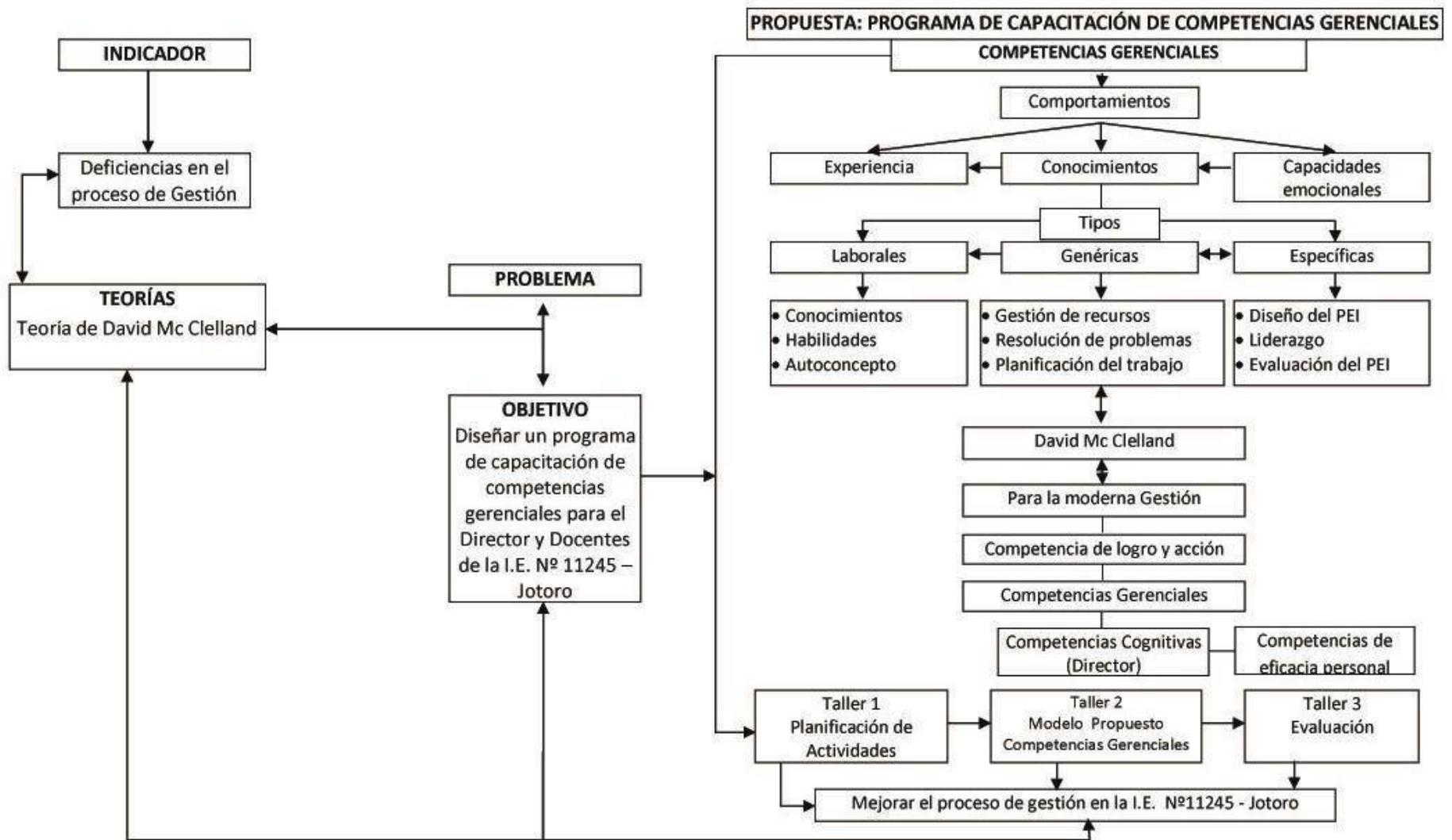
Y, continuando con los aportes; debo mencionar a Kilian (2004:32) acerca de la efectividad en el desarrollo de la Práctica Pedagógica, nos dice que: hay que mejorar cada vez la calidad del producto final del mencionado proceso.

Debo mencionar que las ideas de Mc. Clelland sobre la medición de actitudes es buena porque a través de ellas vamos a identificar las competencias gerenciales que demuestra el director y los docentes en el objeto de estudio.

Y, sobre Kilian; acerca de la efectividad, debo mencionar que debemos lograr que se mejore cada vez la calidad del producto en especial la calidad de educación a través de nuestra hipótesis.

A esto no debemos olvidar nuestra actividad pedagógica el currículo; pero incluyendo acciones de tipo administrativo, político, de supervisión y evolución. Además de los proyectos pedagógicos de Aprendizajes y los instrumentos de gestión. La labor del docente se verá iluminada con el acompañamiento de generar competencias laborales en nuestros Centros de Trabajos.

### 1.3 ESQUEMA TEÓRICO DE LA PROPUESTA



## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **INTRODUCCIÓN**

La investigación es descriptiva correlacional de tipo mixta.

Es correlacional porque busca las relaciones entre las variables y, por su enfoque es mixta (cuantitativa-cualitativa)

Se trabajó con los docentes y directivo de la institución, a quienes se les aplicó un cuestionario.

Se utilizaron una laptop, una impresora, libros y material de escritorio.

#### **2.1. Diseño de la investigación**

El diseño señalado se puede esquematizar de la forma que sirve. R

R = Realidad observada

OX = Observaciones de las dificultades de la realidad

P = Propuesta

T = Teoría que da sustento al modelo

R1 = Mejoramiento de la realidad observada

Este trabajo partió de la observación, análisis y reflexión acerca de la gestión de los procesos pedagógicos correspondientes a las competencias gerenciales en el Director y docente de la Institución Educativa, con ello se identificó el problema de las deficiencias en todos los procesos: Planificación, organización, ejecución, evaluación y control; ello me llevó a efectuar un análisis sistemático de los planes y programas consignados en el PEI, y el PAT y otros documentos más operativos a cargo del director de la institución Educativa N° 11245-JOTORO.

#### **2.2. Tipo de investigación.**

La presente investigación se ubica en el tipo descriptivo – propositiva porque busca mejorar el proceso de gestión eficiente, pertinente y comunicativa. Tratar de describir con

mayor precisión y objetividad los posibles factores que afectan el proceso de gestión y en función a ello se diseñará un Programa de Competencia Gerenciales para el director y docente de la institución educativa N° 11245-JOTORO

En la presente investigación se busca encontrar una explicación racional o fenómeno socio – educativo de la gestión del sistema administrativo para luego contribuir en la formulación de soluciones a las necesidades a través de la elaboración de una propuesta de un programa de competencias gerenciales para director y docentes de la institución educativa N° 11245-JOTORO.

En mérito a las razones expuestas la presente investigación se corresponde con el diseño de investigación descriptiva y propositiva. Es propositiva porque a partir del proceso precedente es factible la elaboración de una propuesta de Programa de competencias gerenciales para promover altos niveles de eficiencia del servicio de gestión institucional.

Por estar circunscrito el presente trabajo a una institución educativa determinada se ha tomado la decisión que la población corresponda a la muestra, lo que deviene en universo de la muestra, sin embargo, como la Institución educativa cuenta con dos niveles de enseñanzas se toma la decisión de trabajar con unidades de análisis correspondientes al personal docente, de los dos niveles de educación. La muestra es por tanto intencionada circunscrita a la institución educativa N° 11245-JOTORO del Centro Poblado El Progreso Medio del Distrito de Jayanca. La población estudiantil en sus diversos grados de primaria y secundaria suman un total de 208 alumnos que están a cargo de 10 docentes y un director, se tomó la decisión de trabajar con 10 profesores y un director haciendo un total de 11 informantes.

### **2.3. Materiales y técnicas**

Respeto a los materiales y técnicas de instrumentos de recolección de datos se emplearon. Técnicas de campos: Se aplicó una encuesta, con un cuestionario dirigido al director y docentes, para conocer las características del sistema pedagógico y de gestión en la institución educativa, y finalmente se aplicó un cuestionario direccionado sobre el programa de competencias gerenciales para el director y docentes de la institución educativa. La muestra estratificada quedó conformada por 10 docentes y 01 director.

Técnicas de Gabinete: Se realizó a través del análisis de contenido de la literatura existente, utilizando como instrumento la ficha de registro documental.

En cuanto a los métodos y procedimientos para el análisis de datos, por ser la variable un estudio una variable de tipo cualitativa, a ser analizada en sus elementos constituidos para ser recreada en el proceso de la presente investigación, el método utilizado fue el analítico sintético, aplicando el procedimiento del diseño de un programa de competencias gerenciales.

#### **2.4. Análisis Estadístico de los Datos**

- Seriación : Codificar el instrumento
- Codificación : Asignar un código a las categorías de cada ítems
- Tabulación : Elaboración de cuadros categóricos

Se elaboró cuadros de distribución calculando la media aritmética. Para ello se utilizó el siguiente estadígrafo.

$$\text{Media Aritmética: } Ma = \frac{\sum xi \cdot Fi}{N}$$

Es importante destacar la colaboración del personal docente, estudiantes y padres de familia que hicieron posible cumplir esta etapa sin ningún contra tiempo. Finalizada la recolección de datos se procesó la información verificando el llenado y marcando correcto de las respuestas de las encuestas y el análisis de la guía de observación para luego elaborar las tablas de datos.

**CAPITULO III**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**INTRODUCCIÓN**

El capítulo comprende el análisis e interpretación de los datos estadísticos, así como la discusión de los mismos.

Por otro lado, se presenta la propuesta del Programa de capacitación de competencias gerenciales para el director y docentes.

**3.1. RESULTADOS**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. I.**

**COMPETENCIAS GERENCIALES**

**Tabla 1:** La motivación en la Institución Educativa

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Siempre	2	18
A veces	6	55
Nunca	3	27
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16.

A la pregunta formulada a los docentes vemos que el porcentaje mayoritario del 55% refleja que el director a veces reconoce a los profesores su desempeño realizado y un 27% nunca reciben reconocimiento y a la de siempre un 18% reciben reconocimiento por parte del director. Esta apreciación demuestra de que a veces se les motiva.

Todo esto se contrapone a lo que es la motivación, la motivación es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia. Además, es la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso.

**Tabla 2:** La comunicación en la Institución Educativa.

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Siempre	1	09
A veces	4	36
Nunca	6	55
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16.

A la pregunta formulada a los docentes vemos que el porcentaje mayoritario del 55% refleja que en la Institución Educativa a veces existe una buena comunicación y un 27% nunca existe una comunicación y a la de siempre un 18% existe una buena comunicación en la Institución Educativa. Esta apreciación demuestra que a veces hay una buena comunicación.

Todo esto se contrapone a lo que es la comunicación, la comunicación es la relación mutua que se da entre los miembros de una familia, comunidad o centro de trabajo. Además, la comunicación es el dialogo reciproco que se debe mantener en bien de la organización o institución.

**Tabla 3:** La toma de decisiones.

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Siempre	08	73
A veces	03	27
Nunca	00	00
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16.

En el cuadro N° 3 se observa del cuadro obtenido un 9% se toma en cuenta las sugerencias de los profesores en la toma de decisiones, en tanto un 36, a veces son tomados en cuenta sus sugerencias, mientras se evidencian en un 55% que nunca son escuchadas las sugerencias de los profesores en la toma de decisiones.

La imposibilidad de la totalidad de docentes de la Institución Educativa sobre que nunca se toma en cuenta sus sugerencias para tomar decisiones, dificulta el proceso de gestión de la Institución ante esta dificultad la capacitación de competencias gerenciales sobre la adquisición de conocimientos nuevos, el director y docentes se lograra una mejor apreciación a los resultados del cuadro.

Además, que la toma de decisiones es el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo.

**Tabla 4: La capacitación a través de las TICS**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Siempre	08	73
A veces	03	27
Nunca	00	10
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16.

El resultado obtenido en la interrogante formulada nos muestra que el 73% de los docentes encuestados están capacitados mientras que el 27% a veces se capacitan tanto, nunca se capacitan en tics 1%.

El análisis precisado hace notar la existencia de profesores en la Institución que adquieren conocimientos nuevos y que están preparados para recibir una capacitación nueva y al resto involucrarlos en la capacitación lo que se lograría en la Institución cuente con docentes capacitados en la Tics.

Las capacitaciones es un elemento esencial para la gestión de los recursos humanos. La formación de cada persona debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico de experiencias en situaciones de trabajo

**Tabla 5: Formación en competencias gerenciales.**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Completamente	1	9
Medianamente	2	18
Conozco muy poco	8	73
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

La formación suficiente en competencias gerenciales por parte de los docentes de la Institución Educativa, según el 9% tienen completamente una formación suficiente en competencias gerenciales, un 18% manifiesta que su formación en competencias gerenciales es medianamente y un 73% de los encuestados opinan que conocen muy poco acerca de la formación suficiente en competencias gerenciales.

Tomando como ejemplo en concepto de la dirección de personas donde manifiesta que es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y la organización.

A esto debo manifestar que la dirección debe saber dirigir a su personal a través de capacitaciones y la adquisición de nuevos conocimientos al estar todos involucrados participan en el propósito que es logra que las instituciones alcancen y mantengas desempeños que respondan a las condiciones constantes de cambio en lo laboral con la formación suficiente en competencias gerenciales para lograr un desempeño idóneo y eficiente en la Institución Educativa.

**Tabla 6: Capacitación sobre Gestión Institucional Estratégica**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	01	10
No	10	90
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director  
19/12/16

En cuanto a las respuestas obtenidas a esta interrogante, permite advertir que el 90% de docentes de la Institución Educativa no han sido capacitados sobre gestión institucional estratégica y un 10% manifiesta que si han sido capacitados sobre Gestión Institucional Estratégica.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, aptitudes y conductas que es preciso identificar en cada organización o institución educativa y para ello la gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. La conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de las acciones y los objetivos que se espera alcanzar.

**Tabla 7: Propuesta de Capacitación sobre competencias gerenciales**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	11	100
No	0	0
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director  
19/12/16

De las respuestas obtenidas a esta interrogante permiten advertir que el 100% de los docentes de la institución educativa estarían dispuestos a participar en una propuesta de capacitación sobre Modelos en Competencias Gerenciales. Según el conocimiento de las competencias gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que las personas deben entender y manejar proceso básico en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas. El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas que es preciso identificar en cada organización.

## II. COMPETENCIAS GENÉRICAS

**Tabla 8: Plan estratégico para superar limitaciones y problemas educativos.**

Alternativa	Nº	%
Si	3	27
No	8	73
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

Las respuestas obtenidas a esta interrogante permiten advertir que el 73% de los docentes de la Institución Educativa no cuentan con un plan estratégico que les permita crear alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, para superar limitaciones y problemas educativos entre docentes y alumnos. En cambio, un 27% de los encuestados manifiestan que si poseen un plan estratégico para superar las limitaciones y problemas educativos en las Institución Educativa. Con el presente cuadro nos damos cuenta que la Institución Educativa no cuenta con un plan estratégico para superar las limitaciones y problemas educativos.

La carencia de un plan estratégico para superar los problemas educativos entre profesores y alumnos se contrapone al lineamiento que rige a cualquier institución que no es otra cosa el programa o plan de acción. Ya que el plan estratégico son un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una urbanización educativa.

**Tabla 9: Convenio para capacitar Docentes y director.**

<b>Alternativa</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Si	1	10
No	10	90
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16.

Podemos apreciar del resultado de la interrogante formulada a los docentes y director que el 90% no conoce si se ha firmado algún convenio o realizado alguna actividad en los últimos años con alguna institución para capacitar al personal docente y directivo, implementar con medios y materiales o construcciones en la I.E., y un 10% si conoce de algún convenio para capacitar al personal docente y directivo de la Institución Educativa.

Con lo precisado en el cuadro, la capacitación de docentes y director ayudaría a que adquieran mayores conocimientos y los plasmen en su labor institucional y se mejoraría el nivel educativo, solo es posible desarrollarse como persona en interacción con otras.

**Tabla 10: Trabajo en Equipo**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Siempre	4	36
A veces	6	55
Nunca	1	9
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

Las respuestas arrojan un 36% que siempre trabajan en equipo, mientras que un 55% a veces se trabaja en equipo y un 9% nunca trabajan en equipo.

Si consideramos el trabajo en equipo es aquel que produce muchos beneficios, pero tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos, y para muchos profesores en la institución tener que trabajar en equipo crea tensiones, altos niveles de presión y exigencia tal como lo refleja de que a veces trabaja en equipo en un elevado porcentaje. El trabajo en equipo es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Entonces debemos desarrollar la capacidad motivacional.

**Tabla 11: Conflictos internos**

<b>Alternativa</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre Solo al director	7	64
A veces Al directo y tutores	3	27
Nunca Resuelve deriva a la UGEL	1	09
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16.

En el cuadro 11, sobre los conflictos internos que se dan en la Institución se aprecia que siempre solo el director lo resuelve en un 64%; mientras que un 27% a veces el director con los tutores resuelve los conflictos internos y un 9% nunca se resuelve en la Institución Educativa y que se deriva a la UGEL del sector.

Tomando como base la comunicación eficaz, que es la capacidad de escuchar, hacer preguntas expresar conceptos e ideas en forma efectiva y capacidad de escuchar al otro, comprenderlo, capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo en la solución de los conflictos internos que se puedan dar en una Institución Educativa.

**Tabla 12: Participación en la Planificación Estratégica**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Siempre	2	18
A veces	6	55
Nunca	3	27
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

A la pregunta formulada a los docentes vemos que el porcentaje mayoritario del 55% refleja que la Institución Educativa para realizar la planificación estratégica de sus actividades involucra a todo el personal docente de la Institución Educativa y un 27% nunca son involucrados para realizar la planificación estratégica y a la de siempre un 18% de los trabajadores de la Institución Educativa son involucrados en la planificación estratégica de sus actividades.

La planificación del trabajo consiste en administrar el proceso de trabajo, de acuerdo a las necesidades del personal especialmente buscando incentivar al personal docente con un diagnóstico previo de las realidades de la Institución Educativa. Toma encuentra igualmente los requerimientos de la comunidad con una orientación hacia lo social; es por ello la participación global de los trabajadores se debe a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se han propuesto para la Institución Educativa, con el apoyo de sus docentes.

### III. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Tabla 13: Documentos de gestión.**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	8	73
No	3	27
Algunos	0	0
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

El cuadro observado nos demuestra que la Institución Educativa si cuenta con todos sus documentos de gestión en un 73% y no cuenta en un 27% de docentes encuestados, reflejando que no cuentan con todos los documentos de gestión.

La práctica pedagógica de docente implica interacción con sus estudiantes y por tal los docentes están en la obligación de diversificar de acuerdo al contexto en que le toca trabajar. Se debe crear espacio de intercambio para la integración del personal en las actividades de la Institución Educativa, aplicar estrategias para minimizar la resistencia del personal hacia la participación en los documentos de gestión y promover la solidaridad entre los docentes de la Institución Educativa; lo que hace que el Modelo de Capacitación de Competencias Gerenciales ayudaría asegurar conocimientos y ponerlos en función a sus necesidades de trabajo elaborando los documentos de gestión

**Tabla 14: Atención a los problemas institucionales**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	3	27
No	8	73
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

Este cuadro nos permite observar que el 73% de los docentes nos manifiesta que los documentos de gestión de la Institución Educativa no tienen previsto la atención a los problemas institucionales. En cambio, un 27 manifiestan que la Institución Educativa en los documentos de gestión si tiene previsto la atención a los problemas institucionales en el caso de diversificación.

La gestión del cambio es la habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

Plantear abiertamente los problemas institucionales, manejarlos efectivamente en busca de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización es lo que requiere un líder en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir a su personal en dirección a los objetivos y metas

**Tabla 15: Clima y cultura organizacional**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	9	82
No	2	18
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

La práctica de las condiciones de clima y cultura organizacional en la Institución Educativa según el 87% de los encuestados si se da y el 18% manifiesta que no se da. Lo que refleja que si existe un buen clima institucional y cultura organizacional en la Institución Educativa. La palabra comunicación es considerado como el medio de participación conjunta de 02 o más personas en contenidos desarrolladores de la personalidad de cada uno de los intervinientes en la acción común. De ahí que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos; esta manera de relacionarse con otras personas se hace a través de datos, ideas, pensamiento y valores.

Es decir, es el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación

**Tabla 16: Actualización con la normativa vigente.**

<b>Alternativa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	6	55
No	5	45
Total	11	100

**Fuente:** Sosa Mayanga, Bacilio Omar. Encuesta practicada a docentes y Director 19/12/16

Podemos apreciar del resultado de la interrogante formulada a los docentes que el 55% conoce los lineamientos de la normatividad vigente y un 45% de los docentes no conocen los lineamientos de la normatividad vigente.

La pluralidad de exigencia en la "formación educativa de un profesional es necesario que todo funcionario público debe conocer las normas de su desempeño laboral y debe estar actualizado y una de ellos es conocer la constitución y el régimen laboral educativo tanto institucional y administrativo.

Lo que ratifico con lo precisado en el cuadro que el Modelo de competencias gerenciales ayudaría a que los docentes y el director adquieran mayores conocimientos y lo plasman en su labor institucional y se mejoraría el nivel educativo tanto en el proceso de gestión y calidad educativa.

Podemos apreciar del resultado de la interrogante formulada a los docentes que el 55% si esta actualizado con la normatividad vigente y un 45% de los docentes no está actualizado con la normatividad vigente.

### **3.2. DISCUSIÓN.**

Las competencias gerenciales están íntimamente ligado a la gestión institucional.

Los docentes y director, manifiestas limitados conocimientos sobre competencias gerenciales dentro de su institución educativa.

Desconocimiento y participación de un plan estratégico para la institución educativa, que permita gestionar los aspectos académicos, administrativos, institucionales y socio comunales

La institución educativa carece de un sistema para la capacitación del director y docentes que inciden en una eficiente gestión institucional.

### **3.3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS GERENCIALES PARA DIRECTOR Y DOCENTES PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11245 – JOTORO – JAYANCA.**

#### **3.3.1. Presentación de la propuesta**

A estas alturas ya nos acostumbramos a oír que vivimos una revolución, pero no por habitual dicha información es menos cierto. Nos encontramos en medio de una profunda transformación de la estructura de la sociedad que está alumbrando nuevas formas de organización social, política, económica y cultural.

Estamos asistiendo a la creación, vía medios de comunicación y por primera vez en la historia, de un sistema sociocultural común a toda la humanidad. En este marco, el signo de la época es el cambio, el cual es la propiedad más importante de este mundo. Todo se mueve; nada permanece donde está; los mismos son diferentes, decía Hegel. El cambio pasa a considerarse como algo necesario en la vida, adquiere dimensiones más amplias y se vuelve universal en la conciencia de todos. Los cambios ocurren cuando no satisfacen las expectativas. El cambio es la única constante en el mundo moderno de las instituciones.

El gerente de hoy y del futuro tiene que estar preparado para aportar los cambios con inteligencia y sabiduría actuar con decisión, rapidez y eficacia, pues el mercado y las instituciones viven en permanente cambios debido a la crisis. Lo único permanente es que el mundo no deja de cambiar.

En las instituciones educativas corresponde a esta dimensión de la gestión, la marcha de la institución en su conjunto. Constituye la explicación, manejo y conducción de los y componentes institucionales y especialmente, de aquellos que sustentan el clima institucional y la operatividad de las funciones administrativas básicas en la perspectiva de lograr los resultados y propósitos previstos además del planeamiento educativo.

En la evolución de cualquier cambio surgen problemas, es algo natural y necesario para que las personas se desarrollen y lleguen a perfeccionarse como tal es necesario guiarlos y tratar de darles soluciones, pero en algunos ambientes se tiende a ocultarse o evadir los cambios que se requieren sin embargo, en el proceso de gestión hay que detectarlos y facilitar al grupo en cuestión instrumentos y estrategias adecuadas para afrontarlos y resolverlos de manera enriquecedora los cambios que necesita la gestión posibilitar el crecimiento y la madurez tanto individual como colectiva. Siendo así, en las instituciones educativas ocurren situaciones similares, y en este caso en la Institución Educativa N° 11245-Jotora.

La presente propuesta asume el propósito de enfrentar el problema del tema central sobre el proceso de gestión y de su adecuada institucionalidad y funcionalidad, dependiendo de la viabilidad sobre el mejor desempeño laboral en la institución educativa, desde el director hasta el personal docente, conllevando a elevar el proceso de gestión y el nivel educativo. Nos encontramos ante un nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas, en el que los que debemos gestionar son competencias; las mismas que las asumo como aporte ante la necesidad de aplicar medidas correctivas, con mayor pertinencia a nuestro problema, ya que se trata de modificar la conducta y actitudes principalmente de

los docentes y el director y de la interacción entre ellos con la finalidad de mejorar el proceso de gestión institucional, dando lugar a una administración con liderazgo, gestión con responsabilidad compartida, equitativa y un clima institucional democrático.

Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos.

En resumen, podemos afirmar que el Programa de Capacitación en Competencias gerenciales se basa en la corriente de David Mc Clelland, que presenta las características de un Modelo de cambio, acorde con el avance tecnológico y humano, que es la que permitirá como adquirir competencias gerenciales y obtener metas definidas en el campo del proceso de gestión y educación.

### **3.3.2. Objetivos**

Diseñar un programa de capacitación para desarrollar competencias gerenciales.

A partir de este trabajo de investigación y propuesta que se plantea, pretendemos superar los problemas relacionadas con la falta de una adecuada gestión en forma integral de los involucrados de la institución educativa y generar un proceso de gestión viable que permita una labor saludable alcanzando los siguientes objetivos.

- a) Implementar un Programa de Capacitación en Competencias Gerenciales para director y docentes en la Institución Educativa N° 11245 – Jotoro, para mejorar el proceso de gestión.
- b) Sentar las bases para un proceso continuo.

- c) Dinamizar capacitaciones para el director y docentes y propongan medidas correctivas más pertinentes con compromiso e identificación e la institución educativa para erradicar los factores desencadenantes de las deficiencias de la administración institucional en su proceso de gestión.
- d) Crear conciencia de cuál es la mejor forma de desarrollar competencias gerenciales y su importancia en el proceso de gestión institucional en relación a los ejes temáticos abordados.
- e) Valorar la propuesta

### **3.3.3. Fundamentación**

Se fundamenta en la base de los enfoques de las teorías realizados sobre competencias gerenciales ya que para que las organizaciones sean eficaces, requieren de competencias gerenciales que motiven a sus seguidores. En el mundo dinámico actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones de futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones, para que las materialicen, también se necesita que los directores y profesores formulen planes detallados que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas.

Así en la década de los setenta Mc Clelland, avanza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo.

Existen varias teorías que pueden incidir en el problema y su solución. Pero nuestro modelo se sustenta en la teoría de David Mc Clelland sobre competencias gerenciales y sus tipos.

Esta teoría incide en el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo y que se pueden concebir como series de estrategias que se implementan en las organizaciones que estimulan al trabajador a conocerse a sí mismo tendente a la actual actualización y

maximización de sus habilidades y destrezas intrínsecas y su incidencia del proceso de gestión. Centramos nuestra propuesta entorno a estos aportes; con esta integración podemos precisar que hay un mejor sustento teórico para ejecutar la propuesta sobre competencias gerenciales y sus tipos.

### **3.3.4. Fases de la propuesta**

#### **3.3.4.1. PRIMERA FASE**

Esta primera fase consiste en la Planificación, revisión de literatura, motivación y preparación de los agentes educativos, en este caso al director y docentes de la institución educativa; ante la aplicación del Modelo Propuesto.

#### **3.3.4.2. SEGUNDA FASE**

Aquí se ejecutó el Programa Propuesto.

#### **3.3.4.3. TERCERA FASE**

Se realizó una evaluación del Modelo y se reformuló los tipos de estrategias.

### **3.3.5. Metodología**

La metodología en esta investigación se enmarca dentro de la modalidad descriptiva y al aplicarse las encuestas a fin de determinar la realidad del problema arroja como resultado la deficiente gestión; lo que nos motiva a la aplicación de la presente propuesta que esperamos nos induzca y/o conduzca a formar conciencia en los miembros de la institución educativa de manera que el mejoramiento del proceso de gestión nos permita obtener un verdadero éxito educativo, es preciso indicar que se ha demostrado que, si existe una motivación en los docentes y el director, entonces se logrará eficacia y eficiencia en la gestión institucional en su funcionalidad que se realice, sea cual sea la modalidad de organización.

Esta realidad podría ser mejorada a través de un programa de competencias gerenciales, donde las estrategias interactivas y dinámicas grupales ayuden a mejorar la socialización de los docentes y el director y su diálogo interpersonal. También se utilizará el método inductivo aplicando técnicas de observación, cuestionario, anecdótico, etc. que ayude a recabar información para la posterior evaluación de las estrategias de la propuesta aplicada.

### **3.4. Funcionamiento**

La propuesta se desarrolla a través de la planificación de capacitaciones distribuidos en talleres de competencias gerenciales para director y profesores, padres de familia, alumnos y público participante.

### **3.5. Responsable de la organización.**

El CONEI, donde el director por ser el principal responsable, con el apoyo y la colaboración del personal directivo – jerárquico y la participación de todo el personal organizados estratégicamente programarán las diversas actividades correlacionadas con las siguientes fases:

### **3.6. Descripción del modelo**

El Modelo preparado consta de tres fases:

#### **3.6.1. Primera fase**

En esta fase se planificará, sensibilizará y ejecutará acciones preparatorias antes del Modelo Propuesto.

#### **3.6.2. Objetivo:**

- Planificar las fases y determinar la aplicación de acciones para aplicar el Modelo de Competencias Gerenciales, que motivará al director y docentes.
- Desarrollo de acciones, previas lecturas, reflexiones, informar, motivar a los agentes educativos.

### **3.6.3. Contenidos:**

- Planificación de actividades para el desarrollo del Modelo Propuesto sobre competencias Gerenciales necesarias para motivar de acuerdo con la teoría de David Mc Clelland.
- Etapa de sensibilización y motivación de los agentes educativos.
- Etapa de preparación y desarrollo de contenidos.

La propuesta es con talleres sobre competencias gerenciales y tipos de competencias gerenciales.

## **3.7. Taller: las competencias gerenciales y tipos de competencias**

### **3.7.1. Temas a desarrollar**

- a) Las Competencias Gerenciales. Concepto.
- b) Tipos de competencias.
- c) Competencias para la moderna Gestión.

### **3.7.2. Desarrollo del taller las competencias gerenciales.**

Tipos de competencias, competencias en la nueva gestión .  
Enfoques básicos sobre competencias gerenciales.

### **3.7.3. Metodología:**

La metodología a emplear en una primera etapa es la observación, análisis, síntesis, letreros reflexivos, trabajo en equipo, autoevaluación, trabajo grupal y exposición de temas. En el taller se dejará además un trabajo individual y confidencial sobre su apreciación del modelo propuesto.

### **3.7.4. Forma**

En la primera fase: Planificación, sensibilización y preparación antes de la aplicación del módulo propuesto.

### **3.7.5. Medios**

Por medio de tres talleres, en un total de tres talleres durante seis meses, o sea uno cada dos meses, cuyo desarrollo se realizará en coordinación con la Institución Educativa a través del CONEI.

### **3.8. Evaluación**

Se evaluará esta primera fase con el propósito de analizar sus alcances y logros. El objeto es la consecución de realización efectiva de los talleres.

La metodología empleada es la de enseñanza – aprendizaje en equipos, sensibilizando sus actitudes a fin de lograr su transformación propuesta.

El tiempo del presente trabajo es de 06 meses, aplicándose los talleres en seis (06) meses, dictándose uno cada dos (02) meses y evaluando cada taller, para medir su impacto en los agentes educativos.

Estará dirigido al director, docentes y padres de familia de la I.E. N° 11245 – Jotoro.

### **3.9. Segunda fase**

Aquí se ejecutará el Modelo Propuesto, se desarrollará todo el proceso para el desarrollo de los talleres propuestos de Competencias Gerenciales.

- Diagnóstico e identificación de Competencias Gerenciales.
- Propuesta de modelo en competencias Gerenciales y tipos.
- Inclusión de acuerdos sobre capacitaciones en el PEI y se ejecute el Modelo Propuesto como un Proyecto de innovación en la gestión de la I.E. en el año siguiente.
- Presentación de Proyectos realizados en base a una eficiente gestión basada en su nuevo tipo de Competencias Gerenciales por parte del director y docentes de la institución educativa.

### **3.10. Tercera fase**

Evaluación del Modelo y la reformulación de estrategias para la realización de los talleres sobre competencias gerenciales.

Este proceso consta de 03 etapas en el desarrollo de la aplicación de los talleres.

- a) Evaluación en la Planificación de talleres, evaluación en la ejecución y evaluación en la evaluación.
- b) Reformulación de estrategias en la ejecución de los talleres para confirmar la efectividad de las actividades.

Encuestas y monitoreo para medir cualitativamente el impacto del nuevo modelo en la comunidad educativa.

### 3.11. EJECUCIÓN Y CALENDARIZACIÓN AÑO 2017

MES	ENUNCIADO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	HORA
Noviembre 2016	1° Fase: Planificación de Activi-dades	Motivación y lluvia de ideas.	Equipo de CONEI	4
Enero 2017	2° Fase: Taller Propuesto	Expositiva dialogada y grupos	CONEI, para entrega de folletos	6
Marzo 2017	3° Fase: Taller Propuesto	Expositivo dialogada	Mesa directiva	6
Mayo 2017	4° Fase: Evaluación	Taller: Reflexivo cognitivo, foro y condensación	Mesa directiva	4

#### EL FINANCIAMIENTO

La institución educativa, que cuenta con buenos ingresos propios puede destinar hasta S/.3,500.00 para que se pueda efectuar las actividades propuestas.

## EVALUACIÓN

La evaluación se hará según se ha mencionado en líneas anteriores, pero habrá que agregar algunos lineamientos.

- a) La evaluación cualitativa, para conocer cómo se está generado el cambio de actitud de los docentes y el director frente al objeto de estudio.
- b) culminada la última actividad, es necesario que se aplique un cuestionario de opinión sobre el desarrollo del evento para medir el grado de aceptación o viceversa.
- c) Al iniciarse el año académico 2017, se debe incluir el Programa de Capacitación para desarrollar competencias gerenciales del director y docentes para mejorar el proceso de gestión en la I.E. N° 11245-Jotoro en el PEI para que opone un reforzamiento, esto permite evaluar si los docentes están desarrollando una modificación en sus actitudes personales y profesionales, así como también el director.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES**

- En relación con el primer objetivo específico propuesto, “Descubrir las competencias gerenciales del director y docentes de la Institución Educativa N° 11245 – Jotero, se constató que las competencias gerenciales, evaluadas con los indicadores de: motivación, comunicación, toma de decisiones, capacitación a través de las tics, formación en competencias gerenciales, capacitación sobre gestión institucional estratégica, propuesta sobre competencias gerenciales.
- Por lo tanto, el director y docente en la práctica de su labor con respecto a la motivación, develaran que “a veces” se ejecuta dicho indicador; asimismo, se detecta en el indicador sobre la comunicación en la Institución Educativa “nunca” existe una buena comunicación. De la misma manera en el indicador formación en competencias gerenciales, señalaron “conocer muy poco”, acerca de la formación suficiente en competencias gerenciales. Así mismo el indicador capacitación sobre gestión institucional estratégica señalaron que “no” se desempeña este indicador
- En ese sentido, es necesario que el director y docentes emprendan una formación en competencias gerenciales, para el logro y desarrollo de las acciones en la gestión educativa, que garanticen el cumplimiento de la visión, y misión y objetivos de la Institución Educativa.
- La relación a las competencias gerenciales del director y docentes de la institución educativa N° 11245-Jotero, en ejercicios de sus funciones, se evidencio que “a veces”, se cumple a cabalidad la motivación al director y docentes. Además, existe una marcada tendencia de que a veces hay una buena comunicación.

- Consecuentemente, es necesario que el director y docentes ponga en práctica las competencias gerenciales claves de enfrentar el problema del tema central sobre el proceso de gestión dentro de la institución educativa, tales como: motivación, comunicación, toma de decisiones, capacitaciones. Con lo anteriormente expuesto se debe aplicar medidas correctivas con mayor pertinencia al problema, ya que se trata de modificar la conducta y actitudes del director y docentes y de la interacción entre ellos con la finalidad de mejorar el proceso de gestión institucional, dando lugar a una buena gestión con responsabilidad compartida, equitativa y un clima institucional democrático.
- Asimismo, sobre la base de los resultados obtenidos, se formularán lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de competencias gerenciales en el director y docentes de la institución educativa N° 11245-Jotoro; para el mejoramiento continuo de su práctica laboral, brindando un conjunto de orientaciones con la finalidad de mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias gerenciales descritas que se basa en la corriente de David Mc. Clelland, que presenta las características de un modelo de cambio, acorde con el avance tecnológico y humano, que es la que permitiera como adquirir competencias gerenciales y obtener metas definidas para que puedan ejercer sus actividades sobre la base de criterios claramente definidos en el campo del proceso de gestión y educación.
- Finalmente el programa de capacitación de competencias gerenciales, coadyuvará a la solución de la problemática evidenciada y describiendo el proceso de gestión que actualmente se desarrolla en la I.E. N° 11245 – Jororo Jayanca con el apoyo de la teoría de David Mc Clelland, coadyuvará a mejorar el proceso de gestión en Institución educativa N° 11245 – Jotoro, con la elaboración de un programa de capacitación de competencias gerenciales directo y docente en dicha institución educativa
- La propuesta fue diseñada y aplicada con lo que la hipótesis quedo confirmada.

## **CAPITULO V**

### **SUGERENCIAS**

- En función a las conclusiones presentadas se formulan las siguientes sugerencias: Promover y consolidar la formación continua del director y docente sujetos de esta investigación en cualquier de sus fases para la adquisición de competencias gerenciales que les permitan desarrollarse de acuerdo a las necesidades y expectativas sobre el ejercicio de sus funciones en el proceso de gestión institucional para superar los problemas de la presente investigación.

- Proponer entrenamiento permanente al director y docentes de la institución educativa N°

11245-Jotoro Jayanca, sobre las competencias gerenciales quienes necesitan prepararse de manera teórica y práctica con respecto a competencias gerenciales, genéricas y específicas. Desarrollar un liderazgo adecuado para la influencia en el desenvolvimiento y actitud eficiente y eficaz del director y docentes, actuando de forma adecuada a los cambios que se generan, vinculando a todos los miembros de la comunidad educativa del lugar. Poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de comunicación con todo el personal, se logre la integración, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente.

- Capacitar al director y docentes sobre la importancia que tiene las competencias específicas, ya que generan un desempeño exitoso en su labor educativo debido a que sus efectos pueden ser caracterizados como un medio de establecer una cultura organizacional y del entorno en general, con la actualización de las normas vigentes.

- Proponer un acercamiento hacia el trabajo en equipo desde una perspectiva sociológica, que permita la identificación de otros factores intervinientes en la gestión educativa

orientada en la calidad como la interacción entre el director y docentes y del apoyo de alumnos y padres de familia y instituciones del lugar.

- El CONEI con los padres de familia, coordinen la ejecución de la propuesta elaborada, dotando de apoyo logístico necesario para el desarrollo de la propuesta; que el director y profesores asuman el compromiso tomando en cuenta el programa de capacitación de competencias gerenciales que se plantea, para superar los problemas de la presente investigación.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Alvarado O. (1988. Perú). Gestión Educativa. Lima. Fondo. Universidad.
- Alvarado O. (1990. Perú). Administración de la Educación. Lima Supergráfica EIRL. Primera Edición.
- Aliaga V. (1996. Perú) Líderes para el desarrollo humano sostenido del Perú Lima: Sedc
- ANDER Egg, E. (2000) Métodos y técnicas de investigación social Vol.1 Acerca del conocimiento y del pensar científico. Argentina: Editorial Lumen.
- Andrade, N., Contreras A. y Díaz V. (1998) Práctica Pedagógica de los Docentes. Táchira: UPEL.
- Andrade, Espinoza (2007) "Lectura Veloz y Aprendizaje Estratégico". Edit Andrade.
- Arnal, J. del Rincón, D. y la Torre, A. (1994). Investigación Educativa. Fundamentos y metodología. Madrid: Labor, S.A.
- Aurelio C., Arce (1994. Perú). Investigación Científica Lima. Editorial Abedul.
- Ayala S. (2005) "Gerencia Educativa" Tarapoto – Perú.
- Badillo, M. y Villasmil M. (2006) Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006.
- Benavides, O. (2002) Competencias y competitividad. Colombia: Editorial Me. Graw-Hill
- Boyatzis, R. (2000) El gerente competente. New York: Jhon Wiley & Sons
- Carr, W. y Kemmis S. (1988). Teoría Crítica de la enseñanza, la investigación – acción en la formación del profesorado. Barcelona.
- Clelland (1973) Competencias: Un nuevo reto. Traducido del Testing for 21.competence rather than for intelligence. Washington DC: American Psychologist.
- "Competencias del Gerente Educativo en el Desarrollo de la practica Pedagógica del Docente de Educación Básica.
- "Competencias Gerenciales" Proyecto de Investigación Vía Internet.
- Constitución política del Perú. (1993, Perú).
- Cook, T. y Rechardt, Ch. (1995) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación.

- Curso de actualización docente (2006) "Evaluación para el mejoramiento de la calidad Educativa". Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Cruz J. Educación y calidad total II Ed. México. Ed. Liberoamericana S.A. de C.V. 1998.
- Farro, F. Planeamiento estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Ed. Udegraf S.A. 2001.
- Fe y Alegría (2004). Competencias del Docente. Seminario Formativo.
- H. Giroux (1990). Los profesores como intelectuales. Paidós. Barcelona.
- Nocado, y Col (1993). Metodología de la investigación pedagógica y psicología. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1993.
- Killian, Z (2004). Planificación y Control de la Producción Pública. Madrid: Lito Formas.
- Ley de Carrera Pública Magisterial. (Perú)
- Ley General de Educación N° 28044. (Perú)
- Lepeley, M. (2001. Chile) Gestión y Calidad de la Educación. Salesianos. Santiago S.A.
- Oyague V., M. y Sevilla E., J. (2002). La investigación – acción como eje curricular en la formación de educadores. Tesis.
- Rodríguez, M. (1995). Metodología Cuantitativa vs Cualitativa; una polémica en extinción. Colección Quetzalcoal N° 01.
- Ramos O. (2003. Perú). Administración y Gestión Institucional. Lima. Talleres Gráficos “Nelly” Primera Edición.
- Martín E., Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. 2da. Ed. Madrid España. Ed. Mc. Graw Hill 2002.
- Méndez C- "Administrar no es gestionar"
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN; (1974. La Habana). Métodos de investigación Pedagógica, Ed. Pueblo y Educación.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. (1998, Venezuela). Proyecto Educativo Nacional. Caracas.
- Munévar Raúl (1999), et. al Investigación Pedagógica y formación del docente, Universidad del Norte Santo Thomas de Aquino Tucumán. Argentina.
- Sar V. Sing. Soín. (1997). Control de calidad total I Edición. Mc Graw Hill Usa.

- Tobón, (2006) Formación en competencias. Pensamiento Complejo, Diseño Curricular y Didáctica. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- UNESCO (1991) “Informe Mundial sobre la Educación, 1991”. Madrid.
- Valderrama, S.. (Perú). Pasos para elaborar Proyectos y tesis de investigación científica. Lima. Edit. San Marcos. Primera Edición S.A. Perú.
- Varios autores (2002. Perú). Un Modelo Peruano para liderar el cambio organizacional. Lima. Edit. Pacífico.
- Zuflaurre, B. y GabarI, M. (2000). Didáctica para Maestras. Editorial CCS. Madrid-España.

**ANEXOS:**

**ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11245 –  
JOTORO – JAYANCA – LAMBAYEQUE SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Estimado colega: La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre las competencias gerenciales que posee los profesores de nuestra institución y a su vez mejorar el proceso de gestión institucional, para tender a una educación de calidad y pertinente a nuestra zona. Te pido que tus respuestas sean los más veraces posibles por tu colaboración te estaré agradecido.

**Indicaciones:** Marca con un aspa (x), la alternativa que consideres que representa tu opinión con respecto a la pregunta.

**¿Tu condición de trabajo es?**

Nombrado ( )

Contratado ( )

**Nivel:**

Primario ( )

Secundario ( )

**¿Podrías decirme cuál es tu especialidad?**

Mi especialidad es \_\_\_\_\_

**Tu formación profesional es:**

Profesor ( ) Segunda Especialidad ( )

Bachiller ( ) Maestría ( )

Licenciado ( ) Doctorado ( )

Otros ( )

Competencias gerenciales (comunicativas, manejo de tics, predisposición al cambio.

1) Se les motiva para su desempeño realizado a través de un reconocimiento

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

- 2) Se promueve la comunicación entre el personal que labora en la Institución Educativa?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 2) ¿Se toma en cuenta las sugerencias de los trabajadores para tomar decisiones en la institución educativa?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 3) ¿Se encuentra capacitado en las tecnologías de la información y comunicación (Tics), para implementarse en su Institución Educativa?
- a) Capacitado
  - b) Mediante capacitado
  - c) Conozco muy poco
  - d) No estoy capacitado
- 4) ¿Cuenta Ud., con la formación suficiente (Competencias Gerenciales) para lograr un desempeño idóneo eficiente en la Institución Educativa?
- a) Completamente
  - b) Medianamente
  - c) Conozco muy poco
  - d) Desconozco de mis funciones
- 5) ¿Cómo docente usted ha recibido capacitación sobre gestión institucional estratégica?
- a) Si
  - b) No
- 6) ¿Participaría Ud. en una propuesta de capacitación sobre modelos gerenciales estratégicos?
- a) Si
  - b) No

**COMPETENCIAS GENÉRICAS** (Emprendimiento, Gestión de recursos, trabajo en equipo, resolución de problemas, planificación del trabajo)

- 7) ¿La Institución Educativa cuenta con un plan estratégico que le permita crear alianzas estratégicas con otras instituciones educativas para superar limitaciones y problemas educativos. Entre docentes y alumnos?
- a) Si                      b) No
- 8) ¿Tiene conocimiento si se ha firmado algún convenio o realizado alguna actividad en los últimos dos años con alguna institución para capacitar al personal docente, implementar con medios y materiales o construcciones en la Institución Educativa?
- a) Si                      b) No
- 9) ¿Se promueve el trabajo en equipo en la Institución Educativa?
- a) Siempre              (        )
- b) A veces              (        )
- c) Nunca                (        )
- 10) ¿Los conflictos internos que se dan en la Institución educativa, los resuelve?
- a) Siempre solo el director
- b) Casi siempre con la participación de profesores y administrativos
- c) A veces el Director con los Tutores
- d) Nunca resuelve, deriva a la Ugel
- 11) ¿La Institución Educativa para realizar la planificación estratégica de sus actividades involucra a todos los trabajadores de la Institución Educativa?
- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS.-** (Manejo de documentos de gestión, promover el clima institucional, manejo de la normatividad vigente)

12) ¿Cuenta con todos sus documentos de gestión?

a) Si                      b) No                      c) Algunos

13) ¿En los documentos de gestión la Institución Educativa tiene previsto la atención a los problemas institucionales (diversificación)?

14) ¿En la Institución Educativa, existen las condiciones de clima y cultura organizacional para tratar de superar las limitaciones y deficiencias en la gestión institucional?

a) Si                      b) No

15) ¿Esta actualizado con las ultimas normas educativas vigentes?

Muchas Gracias

**ENCUESTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11245 -  
JOTORO-JAYANCA SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

La presente encuesta tiene por finalidad obtener información del director de la I.E. N° 11245 – Jotoro – Jayanca para conocer competencias gerenciales, en su institución educativa.

**INSTRUCCIONES:** Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta, tomando en cuenta que su información nos permitirá hacer un diagnóstico real sobre nuestra realidad educativa y proponer mejoras.

**¿Su condición de trabajo es?:**

Nombrado ( )

Contratado ( )

**Nivel:**

Primario ( )

Secundario ( )

**¿Podría decirme cuál es su especialidad?**

Mi especialidad es: \_\_\_\_\_

**¿Su formación profesional es?**

Profesor ( ) Segunda Especialidad ( )

Bachiller ( ) Maestría ( )

Licenciado ( ) Doctorado ( )

Otros ( )

1. La dirección otorga reconocimiento a los profesores por lo logros en su desempeño realizado
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
2. ¿La dirección promueve la comunicación entre el personal que labora en la institución educativa.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca

3. ¿La dirección toma en cuenta las sugerencias de los trabajadores para tomar decisiones:
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
4. ¿Está usted capacitado en las tecnologías de la información y comunicación (TICs), para implementarse en su Institución Educativa?
  - a) Capacitado.
  - b) Medianamente capacitado.
  - c) Conozco muy poco
  - d) No estoy capacitado
5. ¿Considera usted que cuenta con la formación suficiente (competencias gerenciales) para dirigir la institución educativa.
  - a) Completamente.
  - b) Medianamente.
  - c) Conozco muy poco.
  - d) Desconozco de mis funciones.
6. ¿Cómo directivo Ud. Ha recibido capacitación sobre gestión institucional estratégica?
  - a) Sí      b) No
7. Estaría Ud. Dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre modelos gerenciales estratégicos?
  - a) Sí      b) No

**COMPETENCIAS GENÉRICAS** (Emprendimiento, Gestión de recursos, Trabajo en equipo, Resolución de problemas, Planificación del trabajo)

8. ¿Su institución educativa cuenta con un plan estratégico que le permita crear alianzas estratégicas con otras instituciones para superar limitaciones y problemas educativos de sus docentes y alumnos?
  - a) Sí                      b) No
9. ¿Han firmado algún convenio o realizado alguna actividad en los últimos dos años con alguna institución para capacitar al personal docente, implementar con medios y materiales o construcciones en su institución educativa?

- a) Sí                      b) No

10. ¿Promueve el trabajo en equipo?

- a) Siempre            ( )  
b) A Veces            ( )  
c) Nunca                ( )

11. Para la toma de decisiones, en temas de importancia se consulta al personal de toda la institución?

- a) Siempre            ( )  
b) A Veces            ( )  
c) Nunca                ( )

12. La dirección resuelve los conflictos internos que se dan en la institución educativa:

- a) Siempre solo el Director.  
b) Casi siempre con la participación de profesores y administrativos  
c) A veces el Director con los tutores  
d) Nunca resuelve, deriva a la USEL

13. La dirección para realizar la planificación estratégica de sus actividades involucra a todos los trabajadores:

- a) Siempre  
b) Casi siempre  
c) A veces  
d) Nunca

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS** (Manejo de documentos de gestión, Promover el clima institucional, Manejo de la normatividad vigente)

14. ¿Cuenta con todos sus documentos de gestión?

- a) Sí                      b) No                      c) Algunos

15. ¿En sus documentos de gestión tiene previsto la atención a sus problemas institucionales-diversificación?

- a) Sí                      b) No

16. ¿Existen las condiciones de clima y cultura organizacional para superar las limitaciones y deficiencias de su gestión institucional?

- a) Sí                      b) No

17. ¿Usted se encuentra actualizado con la normatividad vigente?

- a) Sí                      b) No

**ACTITUDES** (Democrática, Emprendedor, Liderazgo)

18. ¿En las diferentes actividades programadas por la institución, para la toma de decisiones:

- a) Se toma en cuenta la opinión de los docentes y demás trabajadores.  
b) Algunas veces  
c) No se toma en cuenta.

19. ¿Cuenta con propuestas y planes de gestión para superar los problemas, necesidades y limitaciones de la institución educativa?

- a) Sí                      b) No

20. ¿ En las diferentes actividades de la institución educativa

¿Considera Ud. ¿Que existe un liderazgo sostenido de su gestión en la conducción de los procesos institucionales?

- a) Sí                      b) No

21. ¿El director muestra autoridad y respeto?

- a) Siempre  
b) Casi siempre  
c) A veces  
d) Nunca

22. ¿El director monitorea a los equipos de trabajo

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**¡Gracias por su colaboración!**

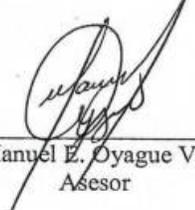


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Bacilio Omar Sosa Mayanga  
Título del ejercicio: Revisión de tesis  
Título de la entrega: PROGRAMA DE CAPACITACION DE COMPETENCIAS GERENCI...  
Nombre del archivo: TESIS\_SOSA\_MAYANGA\_BACILIO\_OMAR\_final\_22.docx  
Tamaño del archivo: 1.04M  
Total páginas: 83  
Total de palabras: 16,548  
Total de caracteres: 91,913  
Fecha de entrega: 22-sept.-2022 10:33p. m. (UTC-0400)  
Identificador de la entrega... 1906740968



Dr. Manuel E. Dyague Vargas  
Asesor

# PROGRAMA DE CAPACITACION DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA DIRECTOR Y DOCENTE DE LA I.E. N°11245. JOTORO – JAYANCA LAMBAYEQUE

## INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

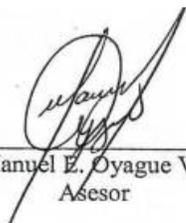
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Inversiones Escolares Trabajo del estudiante	4%
2	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1%
4	princessjaneth.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
5	www.itcr.ac.cr Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	alfapublicaciones.com Fuente de Internet	<1%
8	ilo.law.cornell.edu Fuente de Internet	<1%

Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor

9	ramirezhildapatricia.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
10	www.utec.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
11	www1.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Rafael Landívar Trabajo del estudiante	<1 %
14	ilustrados.com Fuente de Internet	<1 %
15	journals.sagepub.com Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Nacional Agraria de la Selva Trabajo del estudiante	<1 %
17	lafacu.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.universia.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Blue Valley High School Trabajo del estudiante	<1 %
20	www.panama-muscle.com	

  
 Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
 Asesor

Fuente de Internet

<1 %

21

[www.rdt.unal.edu.co](http://www.rdt.unal.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

22

Submitted to Universitat Politècnica de València

Trabajo del estudiante

<1 %

23

[bibliotecadigital.oducal.com](http://bibliotecadigital.oducal.com)

Fuente de Internet

<1 %

24

[escale.minedu.gob.pe](http://escale.minedu.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

25

[pubmed.ncbi.nlm.nih.gov](http://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov)

Fuente de Internet

<1 %

26

[renatiqa.sunedu.gob.pe](http://renatiqa.sunedu.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[servicios.uss.edu.pe](http://servicios.uss.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

28

[www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

29

[doczz.es](http://doczz.es)

Fuente de Internet

<1 %

30

[cedoc.inmujeres.gob.mx](http://cedoc.inmujeres.gob.mx)

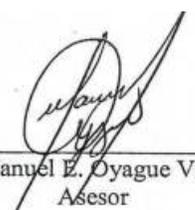
Fuente de Internet

<1 %

31

[cognitionexecutivesearch.wordpress.com](http://cognitionexecutivesearch.wordpress.com)

Fuente de Internet

  
Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor

<1 %

32

[search.ndltd.org](http://search.ndltd.org)

Fuente de Internet

<1 %

33

[www.authorstream.com](http://www.authorstream.com)

Fuente de Internet

<1 %

34

[www.calameo.com](http://www.calameo.com)

Fuente de Internet

<1 %

35

[www.inss.org.ni](http://www.inss.org.ni)

Fuente de Internet

<1 %

36

[www.pnud.org.ni](http://www.pnud.org.ni)

Fuente de Internet

<1 %

37

[revistas.uoosevelt.edu.pe](http://revistas.uoosevelt.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

38

[mba.americaeconomia.com](http://mba.americaeconomia.com)

Fuente de Internet

<1 %

39

[revistas.upb.edu.co](http://revistas.upb.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

40

Marta Bulwik. "Formación docente continua. Más que una necesidad", Educación Química, 2018

Publicación

<1 %

41

[www.educar.org](http://www.educar.org)

Fuente de Internet

<1 %

  
Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor

42	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://www.ucv.edu.pe">www.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://www.usil.edu.pe">www.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://jegsworks.com">jegsworks.com</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.aabri.com">www.aabri.com</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.computrabajo.com.mx">www.computrabajo.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://caoba.sanmateo.edu.co">caoba.sanmateo.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://cnb.mineduc.gob.gt">cnb.mineduc.gob.gt</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://loto.gratis-total.com">loto.gratis-total.com</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://redie.ens.uabc.mx">redie.ens.uabc.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://repositorio-ucp.pre.rcaap.pt">repositorio-ucp.pre.rcaap.pt</a> Fuente de Internet	<1 %

54

[www.agustinianosuba.edu.co](http://www.agustinianosuba.edu.co)

Fuente de Internet

&lt;1 %

55

[www.comie.org.mx](http://www.comie.org.mx)

Fuente de Internet

&lt;1 %

56

[www.emagister.com](http://www.emagister.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

57

[www.ipe.org.pe](http://www.ipe.org.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

58

[www.kkmov.com](http://www.kkmov.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

59

[www.mmrree.gov.ec](http://www.mmrree.gov.ec)

Fuente de Internet

&lt;1 %

60

[www.upr.edu](http://www.upr.edu)

Fuente de Internet

&lt;1 %

61

Juana María Rodríguez Gómez. "Cambios educativos asociados a las prácticas de enseñanza del docente", Magister, 2015

Publicación

&lt;1 %

62

[descubridor.idep.edu.co](http://descubridor.idep.edu.co)

Fuente de Internet

&lt;1 %

63

[docplayer.com.br](http://docplayer.com.br)

Fuente de Internet

&lt;1 %

64

[jccm.es](http://jccm.es)

Fuente de Internet

&lt;1 %



Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor

65	<a href="http://news.caribseek.com">news.caribseek.com</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://repositorio.fucsalud.edu.co">repositorio.fucsalud.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="http://ww.ucol.mx">ww.ucol.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="http://www.edunet.es">www.edunet.es</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="http://www.hccc.edu">www.hccc.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://www.iese.edu">www.iese.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://www.scielo.org.pe">www.scielo.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://www.synetcom.com.mx">www.synetcom.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="http://www.unr.edu.ar">www.unr.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
76	(Antônio José Guedes, Carla Serrão Diogo, Maria José Araújo, Paulo De	<1 %

  
 Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
 Asesor

Sofia Veiga, Sílvia Barros and Teresa Martins).  
"Pedagogia / educação Social: teorias  
práticas: espaços de investigação, formação e  
ação", Repositório Aberto da Universidade do  
Porto, 2014.

Publicación

77

Colin, V.L.. "Indigenous microorganisms as  
potential bioremediators for environments  
contaminated with heavy metals",  
International Biodeterioration &  
Biodegradation, 201204

Publicación

<1 %

78

[fido.palermo.edu](http://fido.palermo.edu)

Fuente de Internet

<1 %

79

[pesquisa.bvsalud.org](http://pesquisa.bvsalud.org)

Fuente de Internet

<1 %

80

[repositorio.tec.mx](http://repositorio.tec.mx)

Fuente de Internet

<1 %

81

[repositorio.untumbes.edu.pe](http://repositorio.untumbes.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

82

[www.bolsadetrabajo.com](http://www.bolsadetrabajo.com)

Fuente de Internet

<1 %

83

[www.bumeran.cl](http://www.bumeran.cl)

Fuente de Internet

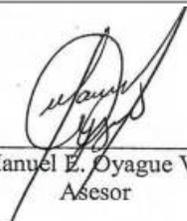
<1 %

84

[www.cepes.es](http://www.cepes.es)

Fuente de Internet

<1 %

  
Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor

85	<a href="http://www.colombia.indymedia.org">www.colombia.indymedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="http://www.dspace.unitru.edu.pe">www.dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="http://www.emerald.com">www.emerald.com</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://www.expansiva.cl">www.expansiva.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://www.ipicyt.edu.mx">www.ipicyt.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://www.psdschools.org">www.psdschools.org</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://www.quintadivision.mil.co">www.quintadivision.mil.co</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://www3.usal.es">www3.usal.es</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Dr. Manuel E. Oyague Vargas  
Asesor