



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE  
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

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

## **TESIS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN  
MARTHA ALLES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10793 “SAN JUAN BAUTISTA” – CALERA  
SANTA ISABEL, DEL DISTRITO DE OLMOS.**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**PRESENTADO POR:**

**CONTRERAS SANTA CRUZ, JOSE ANTONIO  
AUTOR**

**DR. ORDEMAR RICO, JORGE DANTE  
ASESOR**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
SEGÚN MARTHA ALLES PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10793 “SAN  
JUAN BAUTISTA” – CALERA SANTA ISABEL, DEL DISTRITO DE  
OLMOS.**

---

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>CONTRERAS SANTA CRUZ, JOSE ANTONIO</b> | <b>DR. ORDEMAR RICO, JORGE DANTE</b> |
| <b>AUTOR</b>                              | <b>ASESOR</b>                        |

**PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**APROBADA POR:**

---

**CARLOS HORNA SANTA CRUZ**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**CARLOS VASQUEZ CRISANTO**  
**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**BELDAD FENCO PERICHE**  
**VOCAL DEL JURADO**

## DEDICATORIA

A mis dos tesoros a quienes  
tanto amo en la vida, mis hijos:  
José Jatniel y Evelyn Sofía.

A mi madre Rosalía, un ejemplo de lucha  
constante frente a las adversidades,  
gracias por ser padre y madre para mí.

Y... a quienes de  
manera incansable  
luchan cotidianamente  
por alcanzar sus metas e  
ideales.

José Antonio

## **A G R A D E C I M I E N T O**

A Dios por darme vida, fuerzas y sobre todo buena salud.

**El autor**

## RESUMEN

La presente investigación titulada Modelo de Gestión por Competencias para mejorar la gestión administrativa tiene por objetivo general proponer un perfil de cargos para que el personal docente – administrativo logre un servicio de calidad. La propuesta tiene su fundamento en la teoría de Martha Alles, quien considera que un servicio de calidad depende del perfil que presenten los Recursos Humanos de una Institución.

En este sentido, el investigador considera que para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa 10793 “San Juan Bautista”, es necesario revertir el problema existente tal como: la falta de motivación, desinterés por superarse, comportamientos inadecuados, deficiente selección del personal, trabajadores con resultados de incompetencia laboral, falta de desarrollo de habilidades, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico conforme lo exigen los cambios sociales y económicos contemporáneos.

La hipótesis de esta investigación quedó expresada en los siguientes términos: Si se diseña y propone un modelo de Gestión por Competencias, según Martha Alles, entonces mejorará la gestión administrativa de la Institución Educativa “San Juan Bautista” - Calera Santa Isabel del distrito de Olmos.

La metodología usada en esta investigación es de tipo descriptiva – propositiva. y los instrumentos para la elaboración de cada uno de los perfiles del personal administrativo son la entrevista de incidentes críticos, la encuesta y la observación; que permitieron al investigador obtener datos cuantitativos para demostrar la hipótesis mencionada.

**Palabras claves:** Gestión por competencias, administración educativa, RR.HH.

## **ABSTRACT**

The present research entitled Competency Management Model to improve administrative management has the general objective of proposing a profile of positions for the teaching - administrative staff to achieve a quality service. The proposal is based on the theory of Martha Alles, who believes that a quality service depends on the profile presented by the Human Resources of an Institution.

In this sense, the researcher believes that to improve the administrative management of Educational Institution 10793 "San Juan Bautista", it is necessary to reverse the existing problem such as: the lack of motivation, disinterest to overcome, inadequate behavior, poor selection of staff, workers with labor incompetence results, lack of skills development, among others, due to the assignment of functions without any technical criteria as required by contemporary social and economic changes.

The hypothesis of this research was expressed in the following terms: If a model of Management by Competencies is designed and proposed, according to Martha Alles, then it will improve the administrative management of the Educational Institution "San Juan Bautista" - Calera Santa Isabel of the district of Olmos .

The methodology used in this research is of a descriptive - proactive type. and the instruments for the elaboration of each one of the profiles of the administrative personnel are the interview of critical incidents, the survey and the observation; that allowed the researcher to obtain quantitative data to demonstrate the aforementioned hypothesis.

Key words: Management by competences, educational administration, RR.HH.

## **INDICE**

|                |  |
|----------------|--|
| Dedicatoria    |  |
| Agradecimiento |  |
| Resumen        |  |
| Abstrac        |  |
| Índice         |  |
| Introducción   |  |

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

|   |    |
|---|----|
| <b>1.1. Ubicación</b> .....   | 13 |
| <b>1.2. Realidad problemática.</b> .....                                | 15 |
| <b>1.3. Planteamiento del problema</b> .....                            | 17 |
| 1.3.1. Formulación del problema.....                                    | 20 |
| <b>1.4. Metodología</b>   |    |
| 1.4.1. Tipo de estudio.....   | 21 |
| 1.4.2. Diseño de estudio.....   | 21 |
| 1.4.3. Población y muestra.....   | 22 |
| 1.4.4. Metodología de investigación.....                                | 22 |
| 1.4.5. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 22 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|  |    |
|--|----|
| <b>2.1. Teorías epistemológicas</b>  |    |
| 2.1.1. Gestión por competencias.....   | 23 |
| 2.1.1.1. Modelo de gestión por competencias según Martha Alles.....                                    | 23 |
| 2.1.1.2. Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada<br>proceso de recursos humanos..... | 25 |
| 2.1.1.3. Ventajas del modelo de gestión por competencias.....  | 25 |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.1.4. Limitaciones del modelo de gestión por competencias según<br>Alles..... | 26 |
| 2.1.1.5. Los modelos de instrumentación de la competencia laboral....            | 27 |
| 2.2.2. Administración, gerencia y gestión.....                                   | 32 |
| 2.2.3. Gestión por competencias.....   | 33 |
| 2.2.3.1. Ventajas de la gestión por competencias.....                            | 36 |
| 2.2.4. Dimensiones del modelo de gestión por competencias.....                   | 42 |
| 2.2.5. Evaluación del desempeño por competencias.....                            | 45 |
| <b>2.2. Gestión administrativa</b>   |    |
| 2.2.1. Fundamentos teóricos.....   | 47 |
| 2.2.1.1. Elementos de la gestión administrativa.....                             | 50 |
| 2.2.1.2. Gestión administrativa del director.....                                | 53 |
| 2.2.1.3. El docente en la gestión escolar.....                                   | 54 |
| 2.2.1.4. Componentes de los procesos de la gestión administrativa....            | 55 |
| <b>2.3. Marco conceptual</b>   |    |
| 2.3.1. Modelo de gestión por competencias.....                                   | 68 |
| 2.3.2. Gestión administrativa.....   | 68 |

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.1. Análisis y discusión de los resultados</b>     |            |
| 3.1.1. Métodos y técnicas.....                         | 70         |
| 3.1.2. Instrumentos y materiales de investigación..... | 71         |
| 3.1.3. Universo y muestra.....                         | 72         |
| 3.1.4. Tratamiento de datos.....                       | 72         |
| 3.1.5. Resultados.....                                 | 73         |
| <b>3.2. Propuesta teórica.....</b>                     | <b>105</b> |
| Conclusiones.....                                      | 140        |
| Recomendaciones.....                                   | 141        |



|                   |     |
|-------------------|-----|
| Bibliografía..... | 142 |
| Anexos.....       | 147 |

## INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado donde todo avanza a pasos acelerados es necesario contar con recursos humanos que se ajusten a los cambios para conseguir eficazmente las metas organizacionales y garantizar la supervivencia institucional.

Por esta razón, la empresa moderna enfrenta el reto de tomar decisiones trascendentales a nivel de recursos humanos, cambiando la antigua visión de “trabajadores” en lo que hoy se conoce como capital intelectual, conformado por colaboradores idóneos, acorde con exigencias determinadas por objetivos de la organización, su participación en el logro de los mismos y las posibilidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros. Esto se apoya en lo planteado por Ricardo Molina (2006) quien dijo: “Hoy en día los activos más valiosos de una empresa ya no son los tangibles (maquinaria, edificios, instalaciones) sino los intangibles (ideas, experiencias) que se originan en conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas; formando parte de su núcleo estable.

A estos activos intangibles se les denomina capital intelectual y comprende aquellos conocimientos que generan valor económico para la empresa”, pues si “el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá”.

Considerando esta urgente necesidad de la Institución Educativa 10793 “San Juan Bautista” del distrito de Olmos”; el investigador redactó el siguiente objetivo general: Proponer un modelo de Gestión por competencias para contribuir a mejorar la Gestión administrativa en dicha entidad; derivó como objetivos específicos: Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa en la I.E. “San Juan Bautista”; analizar el problema existente, diseñar y elaborar el modelo de gestión por competencias; proponer y presentar teóricamente el modelo propuesto; y formuló esta hipótesis:

“Si se propone un modelo de Gestión por competencias según Martha Alles, entonces mejora la gestión administrativa de la Institución Educativa 10793 San Juan Bautista del distrito de Olmos”.

Frente a estas situaciones, la presente investigación plantea una nueva forma de administración, la cual parte de la contratación del personal no solo por sus conocimientos, sino por sus aptitudes, habilidades, destrezas, valores; entonces como propuesta pretende elaborar un perfil de competencias del puesto acorde con las exigencias del trabajador de tal manera que se pueda observar si las características del empleado son compatibles a las exigencias del mismo, además de una evaluación constante pero no para despedir trabajadores sino para luego capacitarlos y ubicarlos en el puesto donde más se desempeñen pues el último recurso sería la separación del personal por no cumplir con los requisitos mínimos.

Se está hablando de un nuevo modelo, que deja atrás la contratación del personal solo por los títulos o los grados académicos, donde no debe descuidarse aspectos intrínsecos antes mencionados; por lo tanto se está haciendo una propuesta para el cambio.

Con el propósito de hacer accesible la fundamentación del presente trabajo, su contenido se divide en tres capítulos. El primero se refiere al análisis del objeto de estudio (La Gestión Administrativa). El segundo, considera el marco teórico referido a las teorías epistemológicas de la gestión por competencias según Martha Alles con el propósito de identificar las características del modelo de gestión propuesto. En el tercer capítulo se desarrolla los resultados y discusión, a fin de analizar datos y plantear la propuesta teórica del modelo de Gestión por Competencias.

Finalmente, entre las conclusiones se determina que luego del análisis de las características del modelo de gestión por competencias, se puede inferir que son aplicables al personal administrativo porque pretende alinear las capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas a la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo, que el modelo de gestión por competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuesta al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. UBICACIÓN**

La Institución Educativa de Primaria y Secundaria 10793 “San Juan Bautista” se encuentra ubicada en el Centro Poblado Calera Santa Isabel del distrito de Olmos, provincia y departamento de Lambayeque. Al oeste del Centro Poblado Inculás, a la altura del Km. 108 de la ex carretera Panamericana Norte.

Cuenta con un área de 2,162.25 m<sup>2</sup>, cuyos linderos y límites son los siguientes: al norte: con propiedad de Gilberto Zapata con 46.50 ML; al sur: con propiedad de Francisco Monja con 46.50 ML; al este: con propiedad de Federico Monja; al oeste: con propiedad de Pedro Soplopucó con 46.50 ML.

Fue creada el 12 de junio de 1971, mediante R.D. N° 0616- con el N° 10793, posteriormente la R.D. N° 0314 del 08 de agosto de 1972 resuelve determinar la ampliación del nivel Secundaria. Luego, con Resolución de Alcaldía N° 580-210-0 emitida el 18 de junio de 2010 se resuelve en su artículo primero autorizar el cambio de su denominación por I.E. “San Juan Bautista”.

La entidad aludida posee una infraestructura detallada de la siguiente forma: construcción de siete aulas, cocina de material rústico, proscenio, batería de SS. HH, así mismo la I. E. cuenta con 42 años de creación, sin embargo hasta la actualidad existen seis plazas nombradas en las especialidades de Matemática (01), Comunicación (01), Ciencia, Tecnología y Ambiente (01) correspondiente al nivel secundario y dos plazas orgánicas del nivel Primario; además de la plaza orgánica de Dirección. Su población estudiantil, en el presente año, es de 49 estudiantes en el nivel secundario y 42 en el nivel primario.

Sita en la zona rural rodeada de cerros, con alto índice de deforestación y contaminación, a su alrededor se encuentra al norte con la comunidad misma, al sur con el río La Calera, al este con la cancha de fútbol, al oeste con la

comunidad, en la cual existen instituciones como: Alcaldía Municipal, Templo Evangélico, Institución Educativa Inicial, Coliseo de Gallos y algunos pequeños negocios o tiendas. Incluye también energía eléctrica, pero carece de agua potable y desagüe. Un aspecto que caracteriza a dicha comunidad es ser netamente agrícola y ganadera, con alto espíritu de colaboración y servicio brindado con toda disponibilidad.

La I.E. “San Juan Bautista” configura una organización funcional donde se trabaja de manera coordinada con la Dirección para efectuar actividades promovidas por docentes, estudiantes y padres de familia

En cuanto al clima institucional este se refleja así: la población estudiantil, en su mayoría, se caracteriza por demostrar desinterés por el aprendizaje, exhibir carencia de valores, transculturación, problemas disciplinarios, deserción, ausentismo y reprobación. Los docentes de este colegio imparten sus clases utilizando diversos medios y materiales, aunque algunos son reacios a los cambios tecnológicos. Se desarrollan charlas educativas de concientización impartidas a los estudiantes y docentes, aplicando temas de acuerdo con la problemática vivida.

Socialmente, en la comunidad educativa se ubica una clase media baja, con falta de autoestima, por pérdida de valores morales, ambientales, cívicos y espirituales. El sostenimiento está fundamentado en los hogares mediante el fruto del trabajo campesino, la crianza de aves de corral, ganado, desempeño de la realización de pastoreo, trabajos en fundos y empresas comerciales donde actúan como empleados.

Generalmente, las familias de la Calera Santa Isabel son solidarias y transmiten a sus hijos/as este valor. Existe, sin embargo, cierto grado de indiferencia por alfabetizarlos en hogares donde los progenitores carecen de preparación académica, un 20% representa a padres y madres profesionales y el 30% a quienes no saben leer ni escribir en la referida comunidad.

En cuanto a proyección se promueve campañas de limpieza en zonas aledañas a la institución, y de reforestación en el entorno, resolución de

conflictos sociales en la comunidad educativa, organizar actividades de prevención y gestión de riesgos, programar capacitación en valores para docentes, actualizar el uso del equipo tecnológico y audiovisual, continuar el quehacer de la escuela, implementar la biblioteca con material bibliográfico, gestionar nuevas plazas docentes. También adquirir e innovar el equipo tecnológico existente, construir secciones, muros perimetrales, aula de laboratorio.

Otra de las proyecciones en el área pedagógica es llevar un eficiente control en el proceso de enseñanza aprendizaje para superar resultados o competencias en las áreas de Matemática, Comunicación, Ciencia, Tecnología y Ambiente, Ciencias Sociales y Formación Ciudadana.

Además ejecutar todos los planes complementarios como el proyecto de vida, ambientales y de convivencia social para fomentar las relaciones armoniosas de la comunidad educativa y su entorno.

## **1.2. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En pleno siglo XXI, era digital y de los cambios tecnológicos con ideas reformadoras y flamantes planteamientos, es necesario estar actualizados en la nueva temática correspondiente al campo educativo lo que resulta de suma importancia para que esta marche bien en una buena y adecuada administración.

El sistema educativo en Perú presenta déficit administrativo, pues no se invierte en educación como lo hace Cuba, EE.UU, Francia, Chile...pues un mínimo porcentaje trae como consecuencia la deplorable situación educativa en este país.

Por otro lado, se percibe la falta de incentivos y de reconocimientos para el profesor si mejora su actividad. Una nula carrera docente nos da una nula posición social. ¿Quién evalúa nuestra acción educativa? El sistema lo que recompensa principalmente es la antigüedad, pero no al magisterio con iniciativas, actualización metodológica, y éxitos profesionales demostrables. Así

mismo no se reconoce como mérito las publicaciones digitales de los profesores (webs, blogs...).

También se aprecia un inadecuado sistema de fijación de salarios al maestro: se tendrían que replantear los sueldos de los profesionales (hay quienes no saben ni acceder al correo, elaborar un Power Point, trabajar con Excel, etc.). Se debería valorar el mérito de los docentes en función de lo que se aporta y/o genera y no, tan solo, por lo que es o ha estudiado.

Los documentos administrativos son tornadizos. Estos deben ser estables por un período de tiempo que permita una coherencia en la gestión. Los cambios que se generan desde la administración deben ser pautados y bien gestionados, pues lo que se hace es confundir al maestro y a los alumnos con tanta nomenclatura diferente para que al final se llegue a lo mismo.

La formación de los futuros docentes es anacrónica y descontextualizada, los planes de estudio no responden a las necesidades y transformaciones para la sociedad del S. XXI. Reproduce sistemas de aprendizaje mecánicos y memorísticos, limitadores de la capacidad creativa e innovadora.

Falta de contenido humanístico en las "ciencias" y falta de contenido científico en las "letras": los profesores de ciencias no saben utilizar la palabra y los de letras tienen limitaciones al expresarse conceptualmente.

Para afrontar los problemas y lograr cambios hay que invertir en el potencial humano como el recurso más valioso de una empresa o institución; y es por ello, que se necesita con suma urgencia que nuestras instituciones se dirijan y encaminen bajo este sistema, pues el mayor problema se da porque no existe un conocimiento claro al momento de reclutar y contratar el personal ya que se cree que el "buen maestro" es aquel que tiene estudios de maestría y/o doctorados cuando lo único que se percibe solo es una parte de su capacidad puesto que un profesional idóneo además de conocimientos tiene que poseer valores, actitudes y habilidades.

Es esta la causa de todo lo anteriormente señalado: malos maestros malos alumnos. El personal directivo, docente, auxiliar y hasta el personal de servicio tiene que estar capacitado en el cargo que ejerce, es decir ser un trabajador competente en su labor encomendada , es por esta razón que se propone una adecuada gestión bajo la denominación por competencias creando un perfil del puesto acorde a las exigencias de la demanda.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con base a los resultados obtenidos por McClelland, considerado el padre del Modelo de Gestión por Competencias, y otros investigadores de esta área temática, Martha Alles (2007) estudiosa de este tema considera que un modelo de gestión por competencias conlleva: definición o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas; confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización; diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo.

El modelo de gestión por competencias es integral debido a que contribuye a la utilización óptima del personal; permitiendo profundizar en el desarrollo del capital humano, ya que, ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. Por lo tanto, la dirección estratégica de gestión humana abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los trabajadores juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias, ya que, el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.



Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad, las cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente / usuario es el lema de toda organización.

Este fenómeno estratégico no escapa de la realidad peruana, ya que las organizaciones quieren ser cada día más competitivas en el difícil mercado mundial, por esta razón los gerentes buscan adaptarse a los nuevos cambios, donde la tecnología pasó a ser un segundo plano, y donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la organización, marcando el éxito de las mismas. Es por ello, que la gerencia debe hacer su mayor inversión en la capacitación continua del elemento más importante como son los seres humanos en la organización.

Este tema reviste igual importancia tanto en el sector privado como en el sector público, siendo este último el que debe marcar la pauta desde todos los ámbitos que lo integran, y así brindar el respaldo necesario al sector privado para que juntos logren el desarrollo que tanto anhela el país, y qué mejor forma que adaptarse a los cambios que impulsa la globalización en cuanto a la gestión humana.

En este sentido, las Instituciones Educativas; por ser entes formadores del talento humano, deben ir a la vanguardia de la formación integral, para contar con hombres y mujeres capaces de crear, proponer, decidir y actuar fortaleciendo los valores éticos, culturales y morales que permitan formar una sociedad moral, económica y socialmente competitiva.

Frente a ello, se afirma que la principal dificultad en la Institución Educativa “San Juan Bautista” se concentra en el desempeño de la fuerza laboral por la falta de una gestión por competencias. Los fundamentos de esta realidad problemática se pueden apreciar en las siguientes cláusulas:

- ❖ El personal contratado y/o nombrado ocupa tales cargos solo porque posee conocimientos adquiridos académicamente mas no por su capacidad de desempeño eficiente dejando de lado como persona sus actitudes, valores, objetivos y posibilidades intrínsecas y esto trae como consecuencia que algunos docentes en el aula lleven a cabo su labor narrando bromas,

chistes de naturaleza anfibológica y obscena pues creen que así sus clases serán motivadoras cuando este pensamiento se constituye en un craso error.

- ❖ Se observa algunos docentes con la enseñanza tradicional con pocas aspiraciones al cambio a la vanguardia de esta sociedad de la tecnología, de la era digital, ya que es sabido que el estudiante quiere aprender de manera amena, divertida como dijo Décroly: “Hay que aprender jugando”, y los docentes de esta institución solo se limitan al dictado de clases lo que resulta monótono y rutinario, nada fuera de lo común. Además se percibe indiferencia en las comisiones de trabajo de las actividades y/o eventos culturales que se dan; cada docente piensa en su persona, en hacer “bien” las cosas pero de manera individual y no trabajan en equipo.
- ❖ Otro factor negativo que se aprecia en esta institución es el personal en condición de nombrado cree que puede hacer y deshacer pues no prepara sus clases, reacios al cambio entre otros; docentes enseñando otra asignatura que no le compete por completar el cuadro de horas cuando lo único que se consigue es perjudicar al alumno, por ejemplo el profesor de comunicación dictando Educación Artística y a la vez Educación para el Trabajo, la profesora de Historia del Perú dictando inglés, el profesor de C.T.A. dictando Educación Física, cuando no están preparados para cumplir tales oficios lo que trae como consecuencias el detrimento en el nivel académico.
- ❖ La Dirección de esta institución se ha dado por encargatura ya que no se cuenta con un director titular donde el que ocupa tal cargo lo hace porque simplemente es el personal más antiguo pero no porque tenga estudios especializados en esta materia lo que genera cierta incertidumbre en su labor.

Frente a ello, se siente una gran desconfianza e indiferencia entre el personal docente, administrativo, auxiliar y de servicio por la poca práctica de sinceridad, manifestando una desconfianza en la gestión.

### **1.3.1. Formulación del problema**

Por lo antes mencionado en la Institución Educativa “San Juan Bautista” del Distrito de Olmos se observa una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, como por ejemplo la falta de motivación, comportamientos inadecuados, deficiente selección del personal, pocas aspiraciones al cambio, actitudes negativas, trabajadores con resultados de incompetencia laboral, falta de desarrollo de habilidades, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico que en el campo educativo son duramente criticadas, lo que hace que la Institución Educativa requiera de un personal apto y competente en todos los aspectos necesarios para lograr las metas esperadas en cada una de las dependencias que la conforman, en función de lograr la excelencia en esta máxima casa de estudio.

Motivado por estas reflexiones es que emprendo el presente estudio de investigación y considero conveniente formular el siguiente problema general:  
¿Cómo debe ser el modelo de gestión por competencias, según Martha Alles, para mejorar la gestión administrativa, de la I.E “San Juan Bautista”?

## 1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

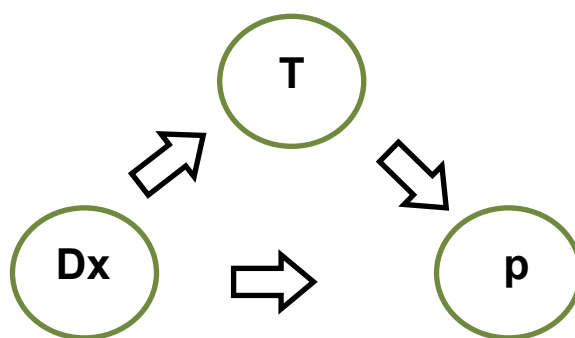
### 1.4.1.-Tipo de Estudio

Por la naturaleza del estudio a realizarse, el tipo de investigación, corresponde a una investigación de tipo **Descriptiva propositivo**, por ser el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es y cómo se va a interaccionar con los participantes.

Este tipo de investigación ofrece información acerca de las características del grupo, utilizando una propuesta de modelo de gestión para mejorar la gestión administrativa.

### 1.4.2.-Diseño de estudio

Atendiendo al tipo de investigación se utilizará el diseño no experimental porque se analiza una sola variable y prácticamente no utiliza grupo de control. Se observa en condiciones naturales el fenómeno analizado sin modificarlo ni alterarlo, existiendo alto nivel de validez de la propuesta



#### LEYENDA

**Dx:** Diagnóstico de la realidad.

**T:** Estudios teóricos.

**P:** Propuesta.

### **1.4.3. Población y Muestra**

El presente trabajo donde se desarrolló el proyecto, es la Institución Educativa “San Juan Bautista”, distrito de Olmos, Provincia y región Lambayeque, la misma que cuenta con una población de 18 miembros, de los cuales: Un director, 16 docentes, 1 personal administrativo

### **1.4.4. Método de investigación**

Hipotético – deductivo

### **1.4.5. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

**El cuestionario.** - El instrumento consta de **35 ítems**, que se aplicó a las y los trabajadores, lo que permitió recoger información sobre la gestión administrativa en la I.E “San Juan Bautista”, calera Santa Isabel del distrito de Olmos.

**Observación:** Se tuvo en cuenta la gestión administrativa de la I.E, según sus formas de comportamiento y actitudes por parte de los miembros de la comunidad educativa, específicamente a los administrativos.

**Diagnóstico:** Se utilizó para tener en cuenta las competencias del director y los docentes y el nivel de información de la comunidad.

**Programa:** Es un conjunto de actividades, debidamente organizadas, sistematizadas, planificadas para ejecutar en forma secuencial y así poder brindar un buen ejercicio de la gestión administrativa.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. TEORÍAS EPISTEMOLÓGICAS**

#### **2.1.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Según San Epifanio y Velazco (1999), es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

##### **2.1.1.1 Modelo de gestión por competencias, según Martha Alles.**

Un esquema global por competencia según Alles (2007), debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Acotando además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son:

- Que el modelo sea aplicable y no teórico;
- Comprensible por todos los integrantes de la organización;

- Útil para la empresa;
- Fiable;
- De fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

**Alles (2007)** describe los pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencia de la siguiente manera:

- Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

El propósito de la implementación de un modelo de gestión por competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

#### **2.1.1. 2. Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos**

Según Alles (2007) se deben seguir los siguientes pasos:

- Selección.
- Entrevistas por competencias.
- Evaluaciones por competencias.
- Evaluaciones de potencial.
- Compra-venta de empresas.

- Planes de carrera y sucesión.
- Análisis y descripción de puestos.
- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Evaluación de desempeño.
- Evaluación de 360.
- Compensaciones.

#### **2.1.1.3. Ventajas del modelo de gestión por competencias**

Según Gramigna (2000) citado por Coello (2005), la gestión por competencias, además de llenar vacíos aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean la competencia necesaria para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y optimización de los resultados.

Ahora bien, David Mc Clelland citado por Alles, (2007) analiza la motivación humana como base para desarrollar la gestión por competencias y explica los tres sistemas importantes de motivación humana:

**Los logros como motivación:** Considera que las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado de sus actividades, argumentando que al comprender la motivación humana se facilita el logro de un objetivo.

**El poder como motivación:** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una ocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás sobre las cosas. Los altos niveles están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.



**La pertinencia como motivación:** Esta motivación se deriva de la necesidad de estar con otros, y que a su vez se combina con otras características para determinar la acción.

#### **2.1.1.4. Limitaciones del modelo de gestión por competencias, según Alles.**

- Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles.
- No se centra en requisitos de trabajo o rol individual.
- La certificación por competencia no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
- La gestión por competencias puede generar conflictos.
- Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificado y no sobre productividad.
- Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

Ahora bien, el modelo de gestión por competencias es de gran utilidad y se caracteriza por su elevado potencial, para incrementar las posibilidades de mejora personal y profesional a los individuos, ayudando desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo fluido y coherente entre las diferentes funciones de la organización, para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del personal.

#### **2.1.1.5. Los modelos de instrumentación de la competencia laboral**

Los modelos que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: conductista, funcionalista, y constructivista.

##### **a) Enfoque conductista.**

Desde el enfoque conductista se defiende como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que

desempeñan el mismo puesto. Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, que en los artículos de divulgación de *management* son en ocasiones denominados "trabajadores estrella"

Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales. Para el análisis de los comportamientos de las personas objeto de estudio, se puede emplear la técnica de Incidentes críticos, mediante la cual se solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan en detalle, aquellas situaciones que consideren importante en relación con el logro de objetivos en sus trabajos, destacando tanto los resultados positivos como los negativos.

Bajo esta óptica que considera las competencias como características casualmente relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo, las competencias pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo determinado en una organización concreta. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero sí permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias.

En las décadas de los años 70 y 80 del siglo XX, y básicamente a raíz de los planteamientos iniciados por Mc Clelland (1973), los seguidores del enfoque conductista centraron sus trabajos en la identificación de aquellas competencias que permitiesen predecir el desempeño excelente de directivos y gerentes de grandes empresas y, en este sentido, son pioneros los trabajos de Boyatzis (1982), cuyos resultados con una muestra de 2000 mandos de veintiun empresas diferentes, permitieron identificar cinco agrupaciones (*clusters*) de competencias genéricas que explicaron la variación existente entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de otros gerentes con rendimiento promedio o bajo. Los

cinco clusters en los que se agruparon las veintiuna competencias genéricas fueron la gestión y acción por objetivos, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la dirección de subordinados y la interacción social. Ampliando el marco de estudio inicial, a principios de la década del 1990 se elaboró en Estados Unidos el informe de la *Secretary's Commision on Achieving Necessary Skills (SCANS)* en el que se identificaron y describieron las habilidades necesarias para obtener un empleo en el país tras realizar entrevistas y grupos de discusión con una muestra representativa del mundo empresarial, sindical, educativo y expertos en formación y empleo (Mertens, 1996).

El enfoque conductista ha recibido críticas por la amplitud de la definición de competencia, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otras características se centran en que se trabaja con modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos (Cariola y Quiroz, 1997).

#### **b) Enfoque funcionalista.**

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, ya que como

han defendido Comte, Durkheim y otros muchos sociólogos funcionalistas utilizando una analogía con el cuerpo humano, para estudiar un órgano como el corazón, debe analizarse de qué modo éste se relaciona con el resto de las partes del cuerpo.

La relación entre una causa y un efecto, o un problema y su solución, no puede entenderse por sí misma porque tiende a depender de numerosas equivalencias funcionales. Desde estas premisas, el enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando por tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema.

El caso más representativo de aplicación del enfoque funcionalista al marco de las competencias, es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (*National Vocational Qualifications, NVQ*), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos. Este sistema toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, hasta poder describir cuatro componentes o familias de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del trabajo. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un "título" de competencia.

La principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en que solamente se verificará qué se ha logrado con una competencia pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado

el enfoque funcionalista del NVQ integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral.

### **c) Enfoque constructivista.**

El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ellos a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores.

Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno socio laboral pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

La aplicación de este enfoque en la formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleratos profesionales que convierten la formación en el lugar de trabajo en materia obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo.

Los esfuerzos posteriores deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual.

En los momentos iniciales de la identificación de competencias debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos, (como se defiende en el enfoque conductista) se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción solo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas.

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el enfoque constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales (CIDEA, 1999).

Revisando las prácticas de las empresas líderes en gestión de competencia laboral, se llega a la conclusión que éstas tienden a combinar los diferentes enfoques metodológicos, según la necesidad que se presente.

### **2.1.2. Administración, Gerencia y Gestión.**

Los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo igualmente Koontz (1998). La gestión humana, por su parte, aparece

como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias del talento humano, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

Según Chairman y J. F. Welch la inteligencia corporativa (novedoso servicio que brinda un grupo de personas dentro de una organización, basado en datos e información; dirigida a los ejecutivos y al personal responsable en la toma de decisiones), depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización y ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centra en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radica en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía, las finanzas y la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, los administradores deben estar abiertos a nuevas prácticas de gestión, La primacía de la información –fuente de desarrollo en la era moderna–, y con ella el proceso de globalización y los acelerados y permanentes cambios tecnológicos, han generado ya sus efectos en la transformación de las estructuras empresariales, en la forma de hacer las cosas. En consecuencia, una nueva organización del trabajo está marcando la pauta en el mundo actual, obligando a elevar las condiciones de competitividad.

### **2.1.3. Gestión por competencias**

Para Levy-Leboyer existen competencias individuales y otras claves para la empresa que están estrechamente relacionadas, las de la empresa que están constituidas ante todo por la integración y coordinación de competencias individuales, al igual que a otra escala que las individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y habilidades, de ahí la importancia para la empresa de administrar en su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, lo son también para la empresa.

Para implementar un sistema de Gestión por Competencias se debe empezar por definir la Visión y Misión de la empresa. Los pasos se muestran a continuación:

- Definir la Misión y Visión
- Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por Competencias

Los pasos necesarios para definir criterios efectivos de las competencias de la compañía son:

- Definir criterios de desempeño
- Recoger una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias, definiendo niveles
- Validar el modelo de competencias



- Aplicar el modelo a los subsistemas de Gestión Humana.

La forma de aplicar estos criterios en cada proceso, son:

- ✓ **Selección:** Diseñar los perfiles y descripciones de cargo por competencias y entrevistas por competencias para evaluar comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desee valorar.
- ✓ **Evaluación por competencias:** Con el fin de tomar decisiones en materia de entrenamiento, rotación de puestos y desarrollo de personal, como planes de carrera y sucesión
- ✓ **Capacitación y entrenamiento:** Además de definir competencias, se deben conocer también las del personal, para lograr un entrenamiento adecuado.
- ✓ **Desarrollo de personal:** Si se tienen definidos los pasos anteriores, se puede desarrollar el recurso humano de acuerdo a las competencias de la organización, su visión, misión y valores.
- ✓ **Compensación:** Compensar por competencias, significa que la empresa debe implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, las competencias de los colaboradores según el cargo y desempeño.

Según Rodríguez y Feliú (1996) las competencias son aquellos factores que distinguen a la persona con un *desempeño superior* de los que tienen un desempeño "*adecuado*". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas, además, encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio. Esas “diferencias” tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio.

La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Es importante que al establecer un modelo de gestión por competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas, que sostendrán acciones gerenciales tales como:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, para agregar nuevos desafíos que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.
- Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta lograr que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

#### **2.1.3.1. Ventajas de la gestión por competencias.**

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Cuando se trabaja la gestión por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

Prahalat y Hamel, definen claramente la relación entre competencias de la organización y competencias individuales a través de la preocupación sobre la forma de abordar el tema de los directivos organizacionales.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras.

Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados. Son más difíciles de desarrollar aquellas que tienen que ver con actitudes: iniciativa, confianza en uno

mismo y tenacidad entre otras. La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

- **Sensibilización.** Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- **Definición de las Competencias Genéricas de la organización.** En base al análisis del negocio, y a la estrategia organizacional se definen las metas a las que se orienta la gestión organizacional. De acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de competencias genéricas.

Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer.

Este trabajo de análisis y definición se realiza con la alta dirección y con personas claves de la organización convocadas para esta tarea específica.

- **Análisis de los puestos de trabajo.** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:
  - Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
  - Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
  - Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos.
- **Definición del perfil de competencias requeridas.** Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello. Implica definir las competencias

que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos. De igual manera, constituye el punto de partida para:

- Programas y acciones de reclutamiento y selección.
- Programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización)
- Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos.

▪ Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

▪ Por otro lado, se puede hablar de dos tipos de competencias:

- ✓ Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- ✓ Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Por otro lado, todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de resaltar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias claves para la organización.

Las competencias claves tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades / cualidades, capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde las perspectivas de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades/ habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es

una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las persona.

Las competencias de las personas contienen tres categorías: las Competencias Laborales, las Competencias relacionales y las competencias cognoscitivas. Estas competencias se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales, pueden ser generales o específicas. Dentro de las generales, se encuentran:

- **Las intelectuales:** condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
- **Las personales:** condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
- **Interpersonales:** capacidad de adaptación, trabajo e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
- **Tecnológicas:** capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las

competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

- **Empresariales** o para la generación de empresa: capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas.

Las competencias específicas, son aquellas para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Estas competencias fueron agrupadas en las áreas de Finanzas y Administración, ciencias naturales y aplicadas, salud, ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales; arte, cultura, esparcimiento y deporte; ventas y servicios; explotación primaria y extractiva; oficios, equipos y transporte; procesamiento, fabricación y ensamble.

#### **2.1.4. Dimensiones del modelo de gestión por competencias**

Las organizaciones, al aplicar un modelo de gestión por competencias, tiene que tener presente sus dimensiones, como lo hace constar (Vargas, 2004)

1. **Identificación de competencias:** Hace referencia al proceso que se sigue para identificar las competencias organizaciones que se aplican en el desempeño de una actividad de manera excelente.
2. **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, se describen con un procedimiento común y se convierte en una norma formalizada institucionalmente, como un referente válido y las convierte en un estándar definido al nivel que se haya acordado.



Es una expresión estandarizada de descripción de competencias. Debe estar conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que fueron previamente identificadas. La norma define un desempeño competente sobre el cual se puede comparar el desempeño de las personas y poder detectar que necesita mejorar.

3. **Formación basada en competencias:** Una vez descritas las competencias y normalizadas, la elaboración de un plan de formación orientada a generar competencias para el trabajo será mucho más efectiva, si se considera la orientación a la norma.
4. **Certificación de competencias:** Es un reconocimiento formal de las competencias demostradas y por consiguiente evaluadas que posee una persona para realizar una actividad normalizada. Es un certificado como una constancia de una competencia demostrada basada en un estándar definido. No acredita estudios realizados.

La autora Martha Alicia Alles (2007) indica que para implementar con un esquema de gestión por competencias se debe seguir los siguientes pasos:

- **Definir visión y misión o validar su vigencia:** Se debe comenzar por precisar la visión de la empresa “hacia dónde vamos” los objetivos y la misión o, “que hacemos”
- **Definir competencias:** La autora indica que: “Aunque una empresa no haya implementado un esquema global de competencias, de todos modos puede utilizar criterios expuestos, adoptando las definiciones del diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición dada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que funcione estas herramientas. Simplemente es un camino sugerido para mejorar las prácticas de la empresa; para que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos, y quizás más adelante, poner en marcha un proceso completo.(Alles, 2007)

El directorio de competencias se define como un conjunto de competencias necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Consiste en la declaración expresada en un documento de las competencias genéricas u organizaciones como también las específicas. Este documento recogerá, las competencias identificadas, su definición y su apertura en los distintos niveles o grados requeridos.

- **Probar las competencias en un grupo de la organización:** Es necesario probar que el personal realice sus actividades con base a las competencias elegidas por la organización. Se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en que la misma debe ser requerida.
- **Validar las competencias:** Se las realiza a través de la evaluación por competencias, lo que permitirá qué hacer: entrenar, cambiar de puesto o desarrollar en el futuro al personal.

La evaluación de las competencias permite comparar a los colaboradores, con el perfil de competencias del puesto y analizar las brechas existentes entre los puntos fuertes del candidato y las necesidades de desarrollo y capacidades requeridas.

#### **5. Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias:**

Cuando una organización desee implementar un esquema de gestión por competencias, es importante que realice el proceso de descripción de puestos por competencia en torno al cual se desarrollan los planes de carrera, evaluación de desempeño, compensaciones y los planes de mejoras.

La aplicación del modelo de gestión por competencias juega un papel de suma importancia en los subsistemas en la gestión del recurso humano de las organizaciones, esto representa un desafío.

Por lo que existen organizaciones que prefieren introducir el modelo de forma gradual, especialmente en lo que se refiere a la selección o

capacitación y desarrollo, para posteriormente pasar a la evaluación del desempeño o planificación de sucesión.

#### **2.1.5. Evaluación del desempeño por competencias**

La evaluación del desempeño es un proceso clave dentro de las políticas de gestión de recursos humanos que contempla uno de sus objetivos mejorar el desempeño e influir para lograr una conducta exitosa de los colaboradores de las organizaciones en un contexto globalizado y de cambios vertiginosos (Cuesta, 2010)

La evaluación del desempeño es una medición del desempeño de un colaborador con relación a un puesto que ocupa. Es decir una confrontación del perfil del puesto con la persona evaluada y, en muchas ocasiones se le relaciona con un aumento salarial o con el despido (Alles, 2008)

Sin embargo la evaluación de desempeño, evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación o la evaluación del desempeño por competencias laborales son consideradas como actividades de la gestión de recursos humanos orientados a valorar de manera sistémica y objetiva el desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño por competencias es un proceso por el cual se mide el rendimiento global del personal.

Aunque la evaluación del desempeño por competencia debe considerársela superior a la evaluación por desempeño. Hay que rescatar que la evaluación del desempeño debe tener una retroalimentación directa con el análisis y diseños de los puestos o perfil de cargo por competencias. (Cuesta, 2010)

La evaluación del desempeño la define Spencer y Spencer (1993) como en el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- ❖ Definir responsabilidades y expectativas y establecer las metas y objetivos para un determinado periodo.
- ❖ Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el periodo a ser evaluado.
- ❖ Evaluar formalmente el desempeño al final del periodo.

La evaluación del desempeño por competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo deben, evaluar las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

La evaluación por competencias, como menciona García (2012)

“Es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral” (pág.40)

Según la definición antes citada, las competencias laborales son actividades multidimensionales en razón de que los comportamientos implican aspectos cognoscitivos, afectivos y conductuales.

El objetivo de la evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los colaboradores en coherencia con la estrategia organizacional. En este sentido, la evaluación de desempeño por competencias laborales debe guardar coherencia con las estrategias organizacionales y con el descriptor del cargo o perfil de cargo por competencia, como lo menciona Cuesta (2010):

- Misión u objetivos fijados.
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados.
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

La evaluación de competencias laborales se las realiza partiendo de la definición de competencias fijadas en la misión, visión y estrategias para toda la organización, luego para un área y para la familia de

puestos. Las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las que deben poseer todo los miembros, las competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular. La evaluación hace la comparación de los diversos comportamientos de las personas en un tiempo determinado o periodo de evaluación. (Alles, 2009)

## **2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **2.2.1. Fundamentos teóricos**

Para Anzola,S.(2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70)

Desde esa perspectiva, la administración nos obliga a manejar: planes y programas educativos, una estructura docente, un sistema de información y comunicación educativas, un sistema de control del proceso enseñanza-aprendizaje. Mientras que para las actividades administrativas en apoyo y servicio al proceso educativo debemos considerar: planes y normas administrativas, una organización administrativa, un sistema de información y comunicación administrativas, un sistema de control administrativo.

De manera muy clara, Ariel Brandstadter (2007) citado por Navarro,M.A. y Lladó,D.M.(2014) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín gestioonis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: gestus, “actitud o movimiento del cuerpo”(pág.21)

La calidad educativa según Castelán (2003), “se logra a través de un modelo de gestión dialógico, que reconozca y resuelva las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas de la institución” (p. 41).

Según Luque, M. (2004), en su módulo Gestión Educativa indica que la gestión escolar. “Se ocupa de que los aprendizajes estén al alcance de todos y que sean significativos y valiosos, para progresar dentro y fuera de la escuela, para lo cual se confía en las capacidades de los alumnos y se fortalece su autoestima. Se preocupa por la permanencia y progreso de todos los alumnos y se está atento a situaciones de fracaso o abandono, lo que provoca la movilización de los docentes y la búsqueda de alternativas de solución. Se trabaja con compromiso y responsabilidad, en un clima cooperativo y solidario. Se establecen vínculos (directores-docentes; docentes-docentes; docentes-alumnos; docentes-padres; etc.) de respeto y confianza. Se valora el esfuerzo de todos. Los docentes trabajan realmente en equipo, acuerdan y articulan las decisiones pedagógicas en torno a las características y estilos personales. (pág.12)

La gestión administrativa es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”. Para Henri Fayol, consiste en “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”. Ahora podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

La dimensión administrativa de la gestión, retomando la representación que de esta hace Serafín Antúnez (1993), es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área

institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Para Rodríguez Valencia (1993),..“Identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización”.

Desde esa perspectiva, la administración nos obliga a manejar: planes y programas educativos, una estructura docente, un sistema de información y comunicación educativas, un sistema de control del proceso enseñanza-aprendizaje. Mientras que para las actividades administrativas en apoyo y servicio al proceso educativo debemos considerar: planes y normas administrativas, una organización administrativa, un sistema de información y comunicación administrativas, un sistema de control administrativo.

En este sentido, Sañudo (2001) citado por García,J.R. y Poyato, F. (2009), señala las diferencias entre la gestión administrativa y la educativa, siendo esta última en donde no pueden darse las condiciones de precisión y exactitud mecánica que la reingeniería pretende, ya que se trabaja con y para personas. En este mismo artículo, explica cómo se percibe el poder y cómo debe orientarse para que la gestión conduzca a la calidad, rescatando el papel del director como mediador del conflicto, que puede y debe ser un medio para la mejora escolar.

Aplicación de las actividades funcionales tales como: Administración de personal, gestión financiera, contabilidad, logística y aprovisionamiento, servicios escolares, entre otros. Pensar en una nueva concepción de lo administrativo es también tener en cuenta el conjunto de elementos que configuran la dinámica de las instituciones escolares: la relación del centro con el entorno, las relaciones entre los miembros del colectivo, la distribución de tareas y la organización de la enseñanza, el manejo del personal, el manejo de los conflictos, entre otros.

Para Duche Zaruma, Melchor (2001), Las actividades administrativas, comprenden las etapas de:

- a) La organización.- Etapa en la cual se establecen parámetros para la iniciación de la gestión educativa con la intervención y participación de todos los actores. En esta etapa se cumplen actividades como la organización de la matrícula, socialización-integración entre el personal del núcleo, la designación de maestros para los cursos, la distribución de aulas-mobiliario-materiales, la organización del horario, la determinación del calendario escolar, la elaboración del registro escolar, el establecimiento de turnos de los docentes, entre otros.
- b) La realización.- Corresponde a la concreción de las actividades previstas anteriormente. En esta etapa se organiza funcionamiento del consejo general de profesores, la toma de precauciones respecto de rutina escolar, la planificación de clases, las visitas a los cursos por parte del Director, medios y formas de ayuda pedagógica, los procesos de evaluación formativa y reforzamiento, las formas y medios de supervisión, entre otros.
- c) La finalización.- Se prevé la culminación de las actividades escolares como la entrega de documentos, la determinación de la situación de los alumnos, los informes de fin de módulos, la reunión del consejo de profesores para realizar la evaluación, la planificación de actividades para el próximo año, el levantamiento del inventario, la preparación de documentos exigidos por la dirección distrital, entre otros.

### **2.2.2 Elementos de la gestión administrativa**

- a) Planeación:** planificar implica que el director piense con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes presentan objetivos de la organización. Deben planificar la dirección, personal docente y padres de familia, tienen que hacer conocer sus necesidades, ellos deben participar en la planificación, deben conocer e incluso proponer qué es lo que quieren que aprendan sus hijos, deben buscar un currículo muy aparte, tal vez por redes educativas.



**b) La organización** que es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos. **La dirección** que implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. **El control** que es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas.

En el trabajo presentado por Bonilla (2001), se explica el proyecto “La gestión en la escuela primaria”, desarrollado por la Dirección General de Investigación Educativa mexicana (DGEI) de la SEP en 1997, y se muestran algunas orientaciones para reformar la gestión escolar, así como la dinámica de la elaboración y revisión de proyectos escolares. En esta misma investigación se explica que el proyecto descrito no alcanzó las expectativas que se tenían, pero sirve como referente de lo implementado hasta ese momento dentro de la política educativa mexicana.

Sin embargo, la situación actual es sumamente complicada para la aplicación de estas líneas de acción, ya que se ve ausente la dimensión educativa dentro de las escuelas, dando prioridad a funciones administrativas, como la planificación de recursos humanos y financieros. Además, los objetivos son divergentes de acuerdo al nivel en el que se presentan, al sistema le preocupa la economía y la política.

La gestión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación e interrelación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos. Este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada escuela a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes.

Luque,M.(2004), indica que hay que hacer gestión administrativa escolar: Apuntalando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía, entendiendo que la dimensión

administrativa y financiera precisa una conducción orientada a la problemática central de la escuela y a sus destinatarios, reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver las dimensiones de la gestión educativa, comprendiendo que la institución educativa puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos, construyendo una nueva cultura común para resolverlos asuntos de gestión escolar, desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo y profesionalizando los equipos de conducción educativa.(pág.16 -17)

Son acciones de la administración educativa:

- La administración del tiempo y el espacio institucional.
- La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto institucional de la escuela.
- La definición de las condiciones que la escuela brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.
- El mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano.
- La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

### **2.2.3. Gestión administrativa del director**

Serafín Antúnez (2004) presenta una clasificación de las tareas y papeles que desarrollan los directivos escolares, consiste en agrupar las tareas en los siguientes bloques: personales, interpersonales, de información y comunicación relativas a las actividades centrales de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia.

Desde esta perspectiva consideramos que el trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos.

García y Poyato (2009) reconocen como urgente, en acuerdo con Castelán (2003), “la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora” (p 24).

La labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo. Son muchas las exigencias administrativas que se le imponen a la escuela primaria por parte del Ministerio de Educación y el responsable de estas es el director.

Durante un ciclo escolar la supervisión demanda en repetidas ocasiones información referente a la matrícula de alumnos que compone la institución, su distribución, desempeño y promoción académica; sobre los docentes, asistencia y cumplimiento de obligaciones laborales; respecto de la infraestructura con la que se cuenta y su condición, entre otros datos originados por la escuela y

demandados por distintos agentes responsables de la validación y difusión de dicha información.

Sin embargo, la cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en estas exigencias administrativas o burocráticas el sentido pedagógico, para así obtener el mayor provecho posible a dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva.

Pozner (1997) señala que el directivo en especial el director de la escuela “debe fungir como educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional”. Como se puede ver, las funciones del directivo son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación primaria, ya que atiende las necesidades pedagógicas, administrativas e institucionales. Saber conocer, hacer y convivir para la educación de calidad es su reto mayor.

#### **2.2.4. El docente en la gestión escolar**

Para Jihan Ruth García y Poyato F. (2009), el actor escolar que se encuentra en relación directa con los alumnos y con su proceso de aprendizaje es el docente, él es el responsable de dar seguimiento a los programas de estudio, orientando las actividades hacia el logro de los propósitos educativos del nivel.

Dentro de la escuela, los docentes juegan un doble papel, consistente en ser profesional y asalariado a la vez dando características muy particulares a su función cotidiana como trabajador al servicio del Estado. De tal forma que es el promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo.

Los docentes de educación básica deben obtener su preparación profesional en las Escuelas de Educación superior, en los institutos superiores pedagógicos y universidades, las cuales

legalmente son las encargadas de ofrecer las licenciaturas correspondientes para impartir clases en educación básica. Los cursos de actualización que pretenden fortalecer los conocimientos de los maestros, además de integrarlos a las innovaciones tecnológicas de la nueva época.

Los docentes realizan la función social de educar a las nuevas generaciones en respuesta a la designación que el pueblo peruano ha depositado en ellos, por lo que se encuentran en la obligación de rendir cuentas de sus acciones a aquellos que les han brindado su confianza, a la sociedad que ha tenido a bien enviar a sus hijos a las escuelas. Siendo la escuela, la instancia inmediata con la cual se involucra y se debe, la misma que está dirigida por el director o directora.

Murillo (2003) citado por la revista virtual Impacto, Normas en Instituciones (2016) aclara que la nueva cultura escolar propone una visión más amplia de los conceptos de calidad y gestión, se pretende que los docentes jueguen un papel más dinámico dentro sus escuelas, de manera que no estén esperando las respuestas a sus problemas desde fuera, sino que sean ellos mismos quienes propongan las posibles vías de solución, “participando activamente desde y en su propio contexto”

## **2.2.5 Componentes de los procesos de gestión administrativa**

### **A. Las relaciones interpersonales**

Marcelo V, Wálter y Cojal L, B. (2007), definen a las relaciones interpersonales como el “conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte macro institucional, eje y sustento del sistema organizativo”.

La organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros. Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad

educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa. Por lo consiguiente sus componentes sustantivos son las personas o agentes organizacionales y sus vinculaciones a través de la comunicación.

Así mismo Marcelo V, Wálter y Cojal L, B. (2007), existen factores que apoyan el mejoramiento de las relaciones interpersonales:

- El respeto. Trato considerado y cortés que se dispensa a los demás, deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes.
- La confianza. Fe en las capacidades y en lo que pueden hacer los demás, confiabilidad en quienes nos rodean.
- La valoración de los demás que integran la escuela. Generosidad con las cualidades de los demás, reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades.

## **B. Manejo de recursos**

Es la capacidad y preparación que tienen los responsables de la gestión administrativa para el tratamiento de informaciones documentales; de captación de recursos humanos: selección, reclutamiento, contratación de planeación personal: valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones y de control personal: nominas, absentismo, disciplina, etc.

En esta concepción se concibe a la calidad compuesta por tres dimensiones: eficacia, resultados de aprendizaje alcanzados; relevancia, fines pertinentes; y procesos: medios empleados. Se propone un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de acuerdo a las necesidades que presente cada institución, en cuanto a currículo, calendario escolar, docentes, recursos materiales, entre otros.

## **Recursos humanos**

Areglado (2005), citado por Jihan Ruth García y Poyato F. (2009) identifica cinco perspectivas clave en la dirección escolar. Personal: actitud, disposición y comunicación; organizacional: teoría del liderazgo, dinámicas de grupo, procesos de cambio; liderazgo instruccional: construir una comunidad de aprendizaje profesional; comunidad: igualdad, inclusión, compromiso; estadísticas educacionales: interpretación, responsabilidad y acción.

Como se puede interpretar, todos los esfuerzos de reorganización del sistema van orientados ya no nada más a alcanzar la cobertura prevista, sino al logro de la calidad educativa, entendida por Cárdenas (2001) como el grado óptimo de una relación diádica entre dos factores o elementos.

La capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea. Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. La administración de recursos humanos implica:

- Administrar eficazmente nuestro tiempo.
- Establecer límites y desconectarse del trabajo fuera de la jornada laboral.
- Dormir el tiempo necesario, hacer ejercicios, seguir un régimen alimenticio equilibrado.
- Buscar autoformación constante.
- Buscar aspectos positivos ante situaciones adversas.
- Buscar plantearse objetivos reales y factibles de conseguir.
- Mejorar nuestra inteligencia emocional.
- Valorar nuestros aspectos positivos.
- Desarrollar formas de relajarnos.
- Practicar la asertividad y otras habilidades sociales

- Administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.
- Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal docente y administrativo, atendiendo los requerimientos y con la participación de la institución educativa y en coordinación con la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa.

### **Recursos financieros**

Es fundamental desarrollar habilidades y conocimientos para: Ejecutar el Presupuesto de la Institución Educativa y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes. Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y/o regional.

### **Recursos materiales**

Hay acciones que se tiene que realizar para que los recursos materiales sean correctamente utilizados: Mantener actualizado el margesí de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal. Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad. Evaluar el potencial de los recursos materiales y patrimoniales.

## **C. Manejo de información documentaria**

Consiste en el conocimiento y manejo en el tratamiento y conservación que se les da a los documentos, desde el principio de su ciclo de vida, es decir, la producción del mismo, hasta su eliminación o conservación permanente, todo esto siguiendo las diversas etapas que constituyen el ciclo de vida de los documentos, y por supuesto respetando el principio de orden original y el principio de procedencia.

Por otro lado se comenta que la gestión documental según Fernández, P.(1999) “pretende abarcar desde la elaboración de los documentos



hasta su servicio, pasando por su organización y descripción.” Así mismo constituye una política de tratamiento de la información documentaria de la escuela, constituye tres partes: procedimiento, manejo e implementación del archivo y proceso.

### **Procedimiento**

Las características o atributos que debe tener o poseer un servicio de calidad, a juicio de los autores, son: 1. Cortesía, cordialidad y amabilidad. El primer rasgo que debe tener un servicio de calidad es un trato atento, afectuoso y amable que inspire confianza en el usuario o cliente, para que este se sienta a gusto con el servicio y lo anime a hacer un uso libre y tranquilo de los recursos documentales de la biblioteca o centro de información. 2. Conocimiento de las colecciones. El personal que brinda los servicios debe poseer un amplio conocimiento de las diferentes colecciones con los que apoya a sus usuarios. Este amplio conocimiento le permitirá orientar a los lectores hacia los documentos que contienen la información que busca o para canalizarlo hacia instituciones afines con material documental del tema de interés. 3. Conocimiento de lenguajes documentales. El conocimiento de la estructura de las listas de encabezamiento de materia es otro elemento que facilita el diseño de estrategias de búsqueda y localización de la información en las bases de datos referenciales y de texto completo, tanto manual como automatizado.

Conocimiento disciplinar de la comunidad a la que se sirve. El interés por enterarse de las actividades a las que se dedican los miembros de la comunidad que se apoya, es otro ingrediente que fortalece la calidad del servicio, porque permite prever la selección y adquisición de los documentos que realmente puedan satisfacer su demanda. Es decir, la biblioteca con este conocimiento, siempre estará en disposición de ofrecer una información oportuna y actualizada.

Manejo de las tecnologías de información y comunicación. La tecnología de la automatización ha sido y es aplicada en todas las actividades humanas, así como también la de telecomunicación. Los

servicios de información documental no son la excepción. Por esta razón, el uso de estas tecnologías debe de estar presente para apoyar una mayor capacidad de almacenamiento, precisión, seguridad y velocidad de transmisión y transferencia, por lo que su manejo y uso constituye otro componente de calidad del servicio

### **Manejo e implementación del archivo**

Podemos decir entonces que, “La gestión documental abarca el ciclo de vida completo de los documentos, es decir, el tratamiento secuencial y coherente que se da a los documentos desde que se producen o reciben en las distintas unidades hasta el momento en que son eliminados o conservados, en función de su valor testimonial o histórico como fuente para el conocimiento de la trayectoria de la Universidad.” (Universidad de Málaga. Archivo General, 2006).

La calidad que deben tener los servicios de información documental, es necesario entender y comprender las funciones que la información tiene en la vida del hombre. Así, se tiene que la información funciona en el ámbito académico (docencia, estudio e información) para: 1. Adquirir un conocimiento. Gracias a la información el hombre se apropia de una o más ideas para combatir de esta manera la ignorancia. 2. Corregir un conocimiento. La información permite enmendar, reparar y subsanar una idea equivocada, con el propósito de mejorarla. 3. Verificar un conocimiento. La información puede revisarse y es útil para probar la veracidad de una idea o concepto del que se duda y se tiene incertidumbre.

### **Procesos**

Registro. Es la acción administrativa que consiste en anotar en forma permanente y sistemática según sea el caso los datos referidos al documento y trayectoria en estricto orden cronológico.

Tratamiento de la información. Esto se debe al hecho de que en la Organización de la Información, el tratamiento de la información

comporta dos niveles: el de la forma: análisis descriptivo o bibliográfico y el tratamiento físico de la información

Seguimiento. Es el proceso que se inicia cuando el documento ha sido dirigido al destinatario para su atención debiendo consistir en la previa, concurrente y posterior seguimiento del documento a fin de brindar una correcta y oportuna atención.

#### **D. Gestión de oportunidades**

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, de las Naciones Unidas, reconoce que a partir de la Declaración de Dakar los países de la región han realizado esfuerzos muy significativos de acuerdo con la obligatoriedad y cobertura de la educación, así como en desarrollo curricular y formación docente; sin embargo, también existe una serie de dificultades que inciden aún en los resultados de aprendizaje y la calidad educativa. UNESCO, Santiago (2007).

Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes.

Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2007), que dice: La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia.

En su obra “Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público”, Longo, F (2004), señala: “Es más importante conocer los temperamentos y características de las personas que los de las hierbas y las piedras. Esta es una de las cosas más sutiles de la vida: los metales se conocen por el sonido y las personas por lo que dicen. Las palabras demuestran la rectitud, pero los hechos mucho más aún. Se necesitan, en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica”.

Gran aseveración para los que, trabajando en el ámbito del empleo público, coincidimos con esa convicción crucial del factor humano señalada por Longo, como clave para los éxitos y fracasos de los gobiernos y las organizacionales del sector público, aspecto sobre el que los Servicios Civiles poseen una gran responsabilidad.

Las instituciones públicas tienen objetivos claros para una verdadera gestión de oportunidades. Romero, M.G.(2010), propone las siguientes:

- Propiciar una cultura de autoevaluación mediante un instrumento para el desarrollo de organizaciones públicas, focalizadas hacia el logro de resultados y la satisfacción de las expectativas y necesidades.
- Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio.
- Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones públicas costarricenses, a través de la utilización de incentivos.
- Reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión pública.
- Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones postulantes, que demuestren haber implementado exitosamente durante la experiencia.

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos

niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades que han previsto desarrollar.

## **1. Organización colaborativa**

Robledo, J. (2009) indican que constituye un primer punto de referencia es la organizacional en materia de procesos de gestión. Podría decirse que el aprendizaje organizacional es un ciclo de cuatro etapas básicas: la formación de conceptos y representaciones abstractas, como resultado de la observación y reflexión sobre cierto fenómeno; la formulación de hipótesis que resultan de la conceptualización anterior; la puesta a prueba de dichas hipótesis en el marco de la experiencia referida al fenómeno en consideración; y la observación y reflexión de los resultados de la experiencia.(pág.15)

## **2. Innovación**

Para abordar el proceso de gestión de oportunidades de innovación Robledo, J. (2009) manifiesta que hay que desterrar la concepción mecanicista y determinística de los fenómenos, invoca la complejidad de los procesos organizacionales y su imposibilidad de ser reducidos a modelos simples como los frecuentemente encontrados en la literatura administrativa”.

Desde esta perspectiva, cada organización debe hacer un esfuerzo (que implica erogación de recursos, continuidad en el tiempo y direccionamiento estratégico) para construir su propio modelo de gestión, eficaz, integrador y coherente. Ello no contradice la necesidad de contar, como punto de partida del ciclo de aprendizaje, de aproximaciones teóricas o representaciones mentales (siempre limitadas e, inevitablemente, reduccionistas) del fenómeno bajo consideración, en este caso la gestión de oportunidades de innovación.

Al respecto García, A. (2010) manifiesta que “Se entiende por capacidad innovadora a una forma de ser y hacer a partir de un conjunto de capacidades, o ejes competentes, que impulsan al niño desde su nacimiento a interactuar productiva y constructivamente con su realidad, permitiéndole asumir un rol protagónico y construir

creativamente su propio destino afrontando las adversidades con tenacidad y en armonía con su entorno cultural y ecológico”.

### **3. Desarrollo de competencias**

Para Arguedas (2007), “El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los sujetos administrados. En especial, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas”.

Las instituciones públicas deben buscar, en forma cada vez más planificada, las competencias que deben poseer y evidenciar desarrollo de la igualdad de oportunidades.

Para la gestión por competencias, vale señalar el siguiente concepto de Longo, F. (2004), “Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen”

Romero, M. (2010), al respecto indica que la acepción del concepto de competencias definido por uno de los primeros autores de esa materia, según el cual, competencias son “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Siguiendo este enfoque conceptual, las competencias se entienden como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas poseen o pueden llegar a desarrollar y demostrar en las situaciones reales del entorno, de conformidad con los requerimientos de los cargos que ejecutan y la organización en la que se desempeñen.

Los enfoques competenciales se basan en tres tipos de saber: el saber, el saber ser y el saber hacer. El saber está conformado por información específica de instrumentos cognitivos; el saber hacer, se

constituye por el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad y el saber ser, corresponde a las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos.

Por lo tanto, no se puede afirmar que las competencias se adquieren exclusivamente desde la transferencia educativa, más bien son el reflejo de un contexto laboral que integra su cultura, sus códigos de conducta, sus formas de operación y los medios formales e informales de interrelación y comunicación, utilizados por los trabajadores.

A partir de lo anterior, se puede construir el concepto de gestión por competencias, como un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada usuario de las instituciones, en procura de propiciar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los usuarios, servidores en el contexto de la organización.

Tovar, F. (2005) considera que la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber:

- La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas).
- El marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos).
- Los procesos de trabajo (cómo trabajamos).
- Los indicadores de gestión (para qué trabajamos).
- La cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos)

El desarrollo de competencias implica tres nuevas finalidades: a) la idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para hacer cada cosa; b) el desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesionalmente; y c) el rendimiento, es decir la contribución

medida en términos de eficacia, eficiencia y calidad del trabajo.” (Longo, 2008).

Romero, M. (2010), indica que promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio

#### **4. Igualdad de oportunidades**

Las instituciones públicas deben buscar, en forma cada vez más planificada, las competencias que deben poseer y evidenciar los que administran y son administrados, de tal manera que la igualdad de oportunidades sea un elemento vital para brindar los servicios.

Romero, M. (2010) “...la igualdad de oportunidades no es el único ingrediente del mérito en el empleo público. Si fuera así, bastaría con manejar una visión puramente formal de éste, y atribuir capacidad para dirimir la competencia entre las personas por el acceso al cargo, el ascenso o la compensación a factores de fácil medición, como la antigüedad, la exhibición de diplomas, la memoria, los años de experiencia en el sector o cargo, o cualquier otro que sirviera para decidir con objetividad y sin favoritismo”.

#### **5. Calidad de los servicios**

Romero, M. (2010), manifiesta que es de vital importancia analizar el tema, la calidad de los servicios que se prestan, los Servicios Públicos. “Alcanzar la mayor eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos públicos, especialmente de aquellos que estén dirigidos a los programas sociales más sensibles y los más necesitados”.

Es importante mencionar que los tres componentes de evaluación están conformados a su vez, por variables específicas dictadas para cada uno, a saber: Satisfacción de las necesidades de los usuarios, que incluye demanda de servicios en las instituciones, calificación general de los servicios, acceso a los servicios, costo de los servicios, e instalaciones físicas; Calidad de la Atención conformado por la calidad de la información entregada, actitud de los funcionarios, capacidad técnica de los funcionarios así como



procedimientos apropiados, y finalmente, Duración del Servicio, que incorpora los aspectos, tiempo de espera y de atención, así como horarios de atención.

Coto,G. (2009) “Porque la productividad, entendida como el logro de resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, solo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales, las personas. Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer.”

El indispensable el reconocimiento del cliente o usuario como el factor clave que define los lineamientos de la calidad. Ugalde, G. (2009), manifiesta que “El reconocimiento de las personas (factor humano) como el eje del cambio y de la generación de valor. La innovación tecnológica como el sendero de expansión necesario. La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral sano que promueva la creatividad”.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL:**

**2.3.1. Modelo de Gestión por competencias:** Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo en relación con la persona que lo ejecuta. Como herramienta permite flexibilizar la organización, en donde el punto central es el recurso humano como actor principal en los procesos de cambios de la empresa.

Este gerenciamiento implica que se pueda:

- Determinar las competencias que requiere un puesto de trabajo. Para que quien lo desarrolle pueda tener un rendimiento elevado superior a la media.
- Seleccionar a la persona que cumpla con estas competencias requeridas.
- Desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo.

- Convertir al talento humano de la organización en una ventaja competitiva para la empresa.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencias a una de las propuestas para el desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores, entendida como aquello que las personas serán capaces de hacer en el futuro, cuyo objetivo es el incremento de la productividad o aumento del buen desempeño (Cuesta, 2010)

### **2.3.2. Gestión administrativa:** Según Forehand y Von Gilmer (1964)

conciben la administración como el liderazgo de equipo para cumplir con la misión institucional, dando apoyo a las funciones académicas: docencia, investigación y extensión, con creatividad, innovación y alta calidad. La gestión administrativa planifica y vela por el crecimiento de la empresa, su desarrollo sostenible, la correcta asignación y uso eficiente de los recursos, la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la modernización de la infraestructura, el respeto por el medio ambiente y el cumplimiento de las políticas administrativas, en una integración armónica con la estrategia académica en la búsqueda constante de la excelencia.

La gestión administrativa es una dimensión inherente a la organización empresarial que apoya, interactúa y centra su quehacer en el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales. Para el equipo administrativo es prioritario prestar apoyo a las actividades académicas de manera productiva, generando ventaja competitiva, diferenciando nuestros servicios y de esta forma dar valor agregado a nuestra gestión. Para ello, la estructura orgánica debe adecuarse para una óptima operación, liviana para ser viable en el largo plazo, en alineación con las estrategias, con sistemas de comunicación efectivos y flexibles para adaptarse a los nuevos modelos educativos.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS.**

##### **MÉTODOS**

Se utilizó el método deductivo así como el método descriptivo de encuestas ya que a través del método descriptivo se estudió las variables en su estado actual en su forma natural. Sánchez, H. & Reyes, C. (2009). al respecto manifiestan que el método descriptivo, además describe, analiza e interpreta sistemáticamente un conjunto de fenómenos y sus variables que les caracterizan de manera tal como se dan en el presente. Además, se tomó en cuenta procedimientos de observación indirecta tales como la aplicación de cuestionarios para medir y evaluar las variables motivo de estudio. A través de la encuesta se recogió información acerca de las variables mencionadas

##### **TÉCNICAS**

###### **Técnicas para recolectar información.**

- a) En el campo teórico:** Se empleó el fichaje cuya finalidad ha sido para registrar aspectos esenciales de los materiales bibliográficos y que organizados simultáneamente me ha servido de una valiosa fuente donde se acumula experiencias significativas.
- b) En el campo práctico:** Se utilizó la encuesta, que se caracteriza porque el sujeto encuestado está implicado en la provisión de informes; sobre sí mismo o sobre la realidad de la cual es partícipe. Dentro de las encuestas, se usó el cuestionario, con la finalidad de obtener datos sobre las variables de estudio.
- c) Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.-**  
Toda la información obtenida a través de las encuestas.
- d) Técnicas de recolección de datos,** se registró en los cuadros, barras y gráficos.

### 3.1. 2. INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE INVESTIGACIÓN

#### **INSTRUMENTOS.**

Los instrumentos que se utilizaron fueron elaborados a partir de una base de datos que considero diferentes factores para evaluar a los docentes.

Los instrumentos usados son:

**Notas de campo.-** Son instrumentos para registrar todo lo que dicen y hacen los individuos en estudio.

**Análisis documental.-** Consiste en la revisión y análisis de publicaciones o tesis referentes al tema a investigar para complementar la parte teórica.

**Guía de observación.-** Cuyo empleo fue debidamente estructurada que incluye aspectos sobre gestión por competencias y administrativa. Todo esto con la finalidad de obtener una información real de los hechos.

**Guion de entrevista.-** Se realizó al director, docentes y administrativos.

**Cuestionario.-** Se aplicó al director, docentes y administrativos respectivos de la población para recoger información.

#### **MATERIALES:**

Los materiales que se utilizaron son los siguientes: papel de diferente calidad para la aplicación del cuestionario y entrevistas, material de escritorio, varios.

### 3.1.3. UNIVERSO Y MUESTRA.

#### POBLACIÓN.

La población en estudio estuvo constituida por 1 Director, 16 docentes, 1 personal administrativo del nivel secundaria de la I.E. 10793 “San Juan Bautista” –Calera Santa Isabel, del distrito de Olmos”.

#### MUESTRA.

La muestra seleccionada para el trabajo **es no probabilística** ya que la muestra de docentes es toda la población que consta de un director, 16 docentes y un administrativo en su totalidad.

### 3.1. 4. TRATAMIENTO DE DATOS.

#### PROCEDIMIENTOS

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos y obtener los datos referidos a las variables en estudio, se solicitó la autorización respectiva a la autoridad: Director de la I.E.

La coordinación también se llevó a cabo con los mismos docentes, quienes fueron comunicados sobre los objetivos de la investigación y se les solicitó su valiosa colaboración ya que el cuestionario es de gestión por competencias y administrativa. Las encuestas fueron anónimas con el fin de asegurar una información veraz y confiable.

## **ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Para llevar a cabo el procedimiento estadístico de los datos se usó la estadística descriptiva e inferencial.

### **ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

En este nivel estadístico se hizo uso de frecuencias y porcentajes para establecer el predominio de la gestión por competencias y administrativa, para determinar niveles predominantes de las variables motivo de investigación, así como precisar sus características más resaltantes

#### **3.1.5. RESULTADOS.**

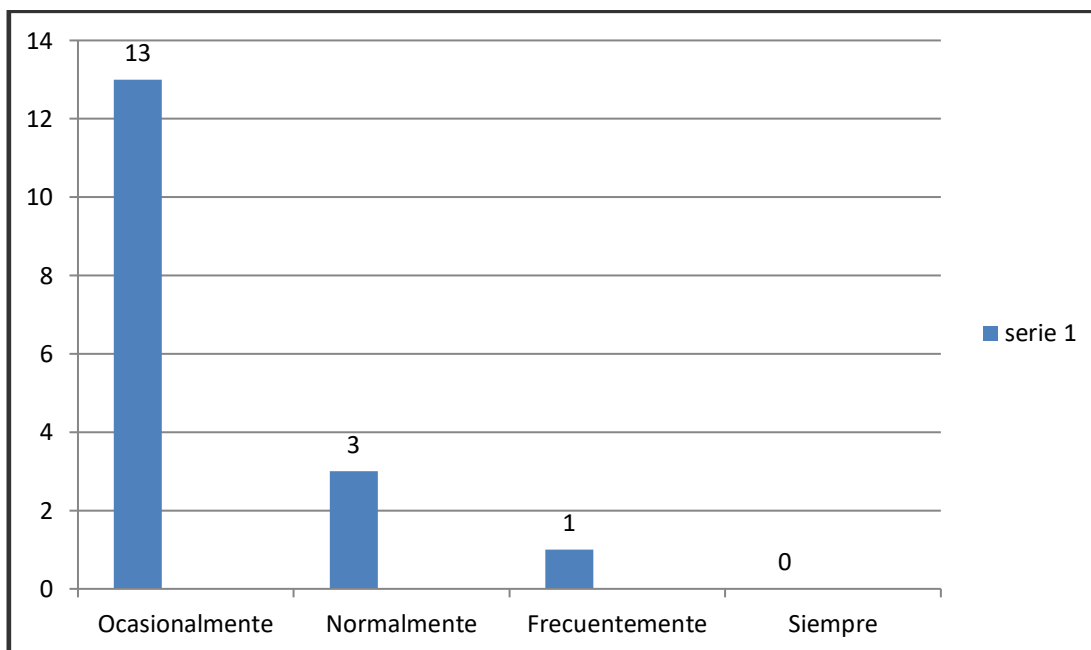
En el presente numeral se muestran los resultados de los objetivos enunciados en el proceso de planeación del proyecto. Se empieza con la caracterización de la empresa en estudio y la identificación y evaluación de las competencias. Posteriormente como base para la elaboración del modelo se da la identificación de los elementos claves que integran los procesos de gestión humana. Todos estos resultados son tenidos en cuenta para la elaboración del modelo de gestión por competencias principalmente para los procesos de, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño.

**TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS**  
**SOBRE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**  
**DIMENSIÓN: Orientación al logro**

**1.1. Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos**

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr         |
|----------------|------------|------------|
| Ocasionalmente | 13         | 76%        |
| Normalmente    | 3          | 18%        |
| Frecuentemente | 1          | 6%         |
| Siempre        | 0          | 0%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>17</b>  | <b>100</b> |

**Gráfico N° 1                      CREACIÓN DE HÁBITOS DE TRABAJO**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de la I.E “San Juan Bautista”

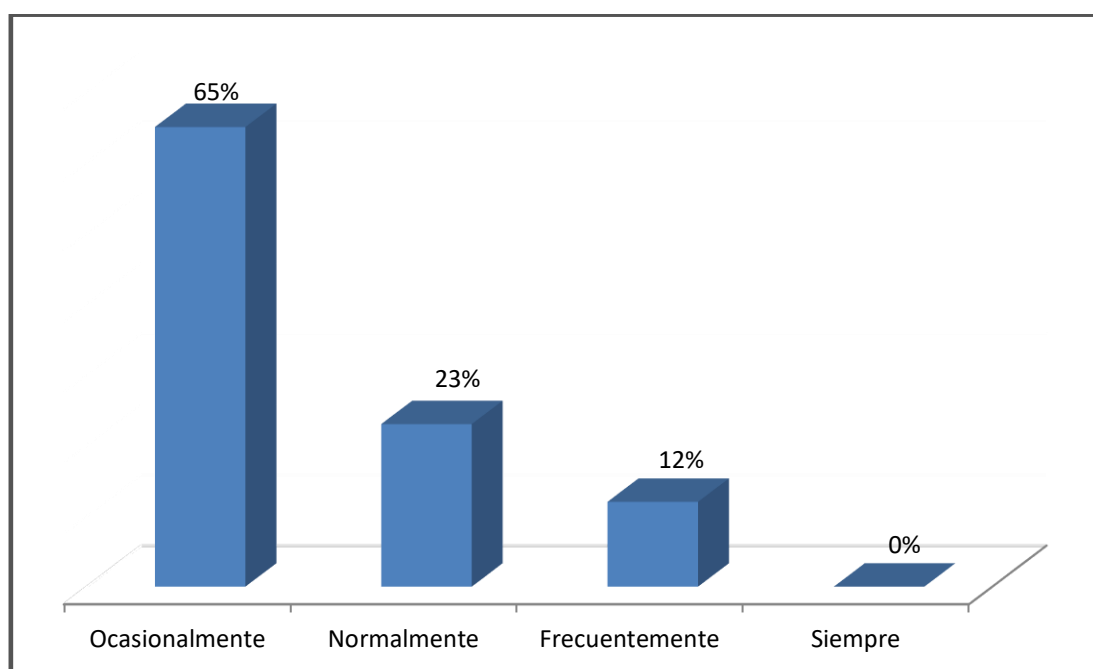
Según el cuadro N° 1, se observa de los docentes encuestados ocasionalmente crean hábitos de trabajo que le permitan alcanzar sus objetivos, el mayor porcentaje responde ocasionalmente, es decir el 76% y el menor porcentaje, es decir 6 % responde frecuentemente.

- 1.2.** Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo.

| <b>ESCALA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>Fr</b>   |
|----------------|-------------------|-------------|
| Ocasionalmente | 11                | 65%         |
| Normalmente    | 4                 | 23%         |
| Frecuentemente | 2                 | 12%         |
| Siempre        | 0                 | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>17</b>         | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 2**

**PROPUESTA DE OBJETIVOS, METAS Y ACTIVIDADES PARA LOGRAR DIFERENTES ALTERNATIVAS**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

En el cuadro y gráfico N° 02 se observa que del total de docentes encuestados que laboran en la I.E "San Juan Bautista", sobre las actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo, el mayor porcentaje responden ocasionalmente, es decir, el 65% y el menor porcentaje es de 12% responde frecuentemente.

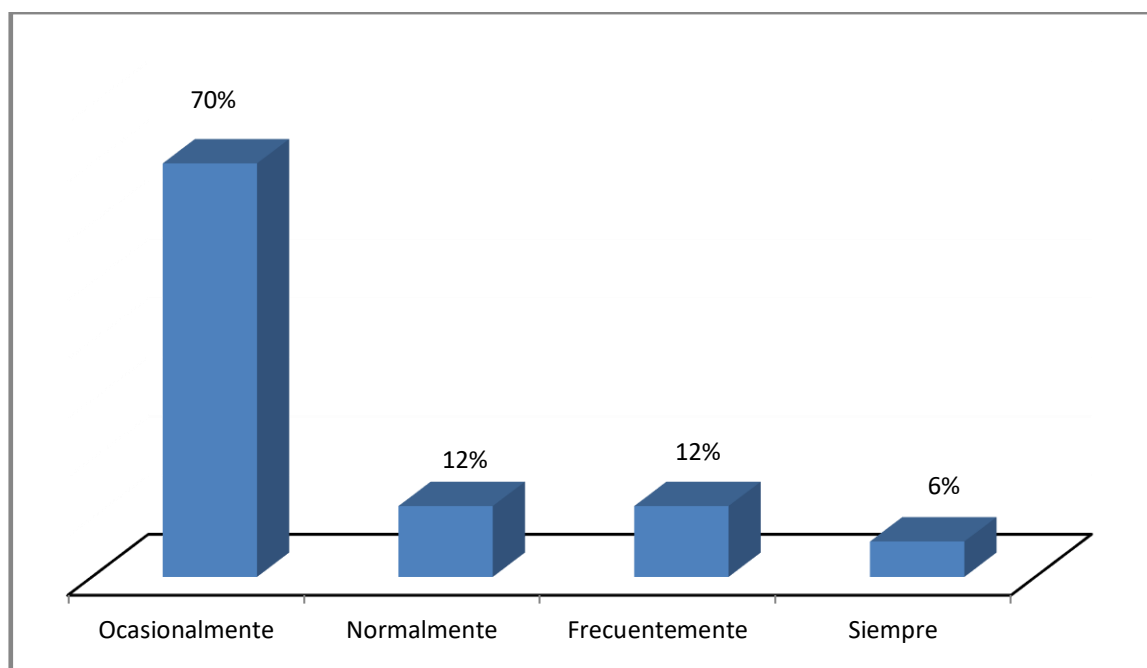


**1.3.** Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr          |
|----------------|------------|-------------|
| Ocasionalmente | 12         | 70%         |
| Normalmente    | 2          | 12%         |
| Frecuentemente | 2          | 12%         |
| Siempre        | 1          | 6%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>17</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 3**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

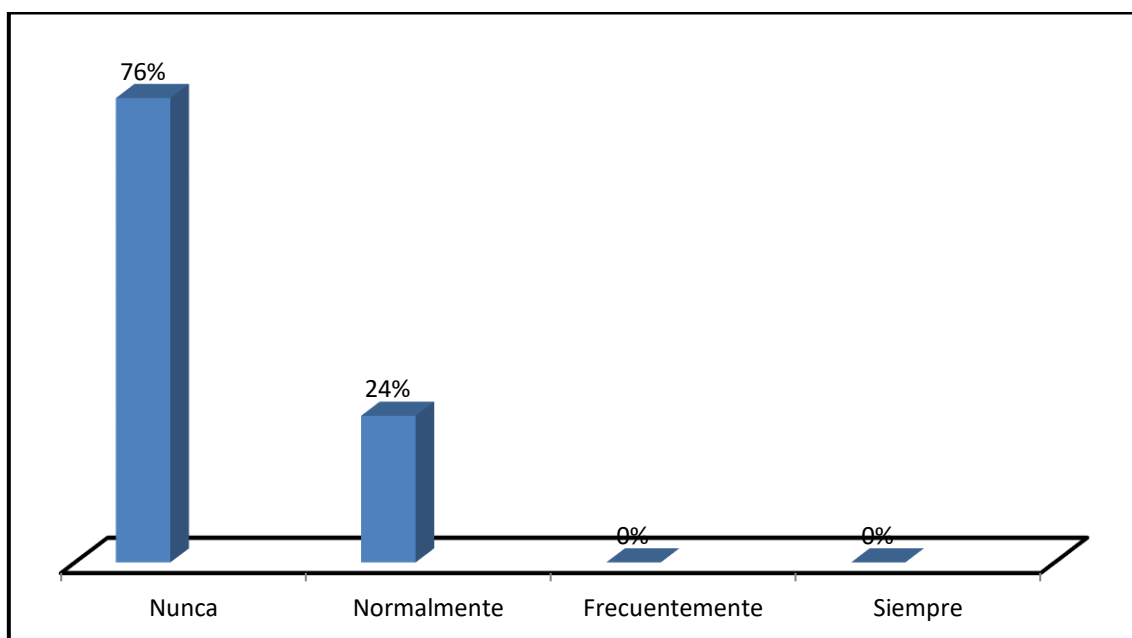
En el cuadro y gráfico N° 03 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E "San Juan Bautista", el mayor porcentaje responden ocasionalmente, evalúan identificando las oportunidades y debilidades es decir, el 70% y el menor porcentaje es de 6% responde siempre.

**1.4. Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables.**

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr          |
|----------------|------------|-------------|
| Nunca          | 13         | 76%         |
| Normalmente    | 4          | 24%         |
| Frecuentemente | 0          | 0%          |
| Siempre        | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>   | <b>17</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 4**

**FIJACIÓN DE METAS PRECISAS, MEDIBLES, RETADORAS Y ALCANZABLES**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

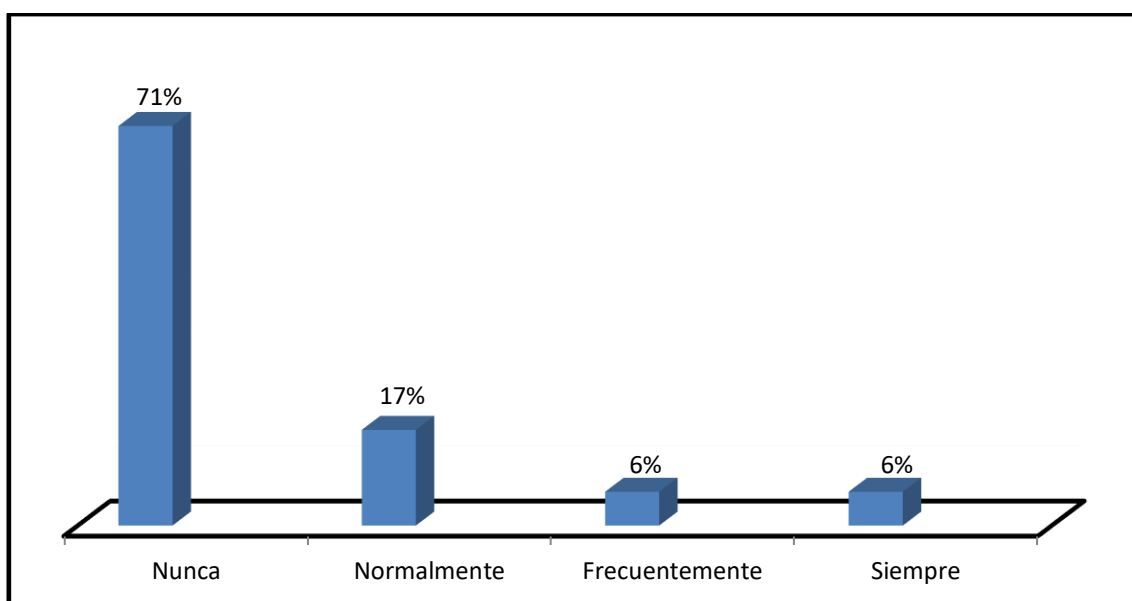
En el Gráfico N° 04 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E "San Juan Bautista", el mayor porcentaje responden nunca, es decir, el 76% y el menor porcentaje es decir 24% responde Normalmente crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables.

**1.5. Hace cambios concretos en el sistema de la labor educativa o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.**

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr          |
|----------------|------------|-------------|
| Nunca          | 12         | 71%         |
| Normalmente    | 3          | 17%         |
| Frecuentemente | 1          | 6%          |
| Siempre        | 1          | 6%          |
| <b>Total</b>   | <b>17</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 5**

**GENERACIÓN DE CAMBIOS CONCRETOS EN EL SISTEMA EDUCATIVO A FIN DE MEJORAR LOS RESULTADOS**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

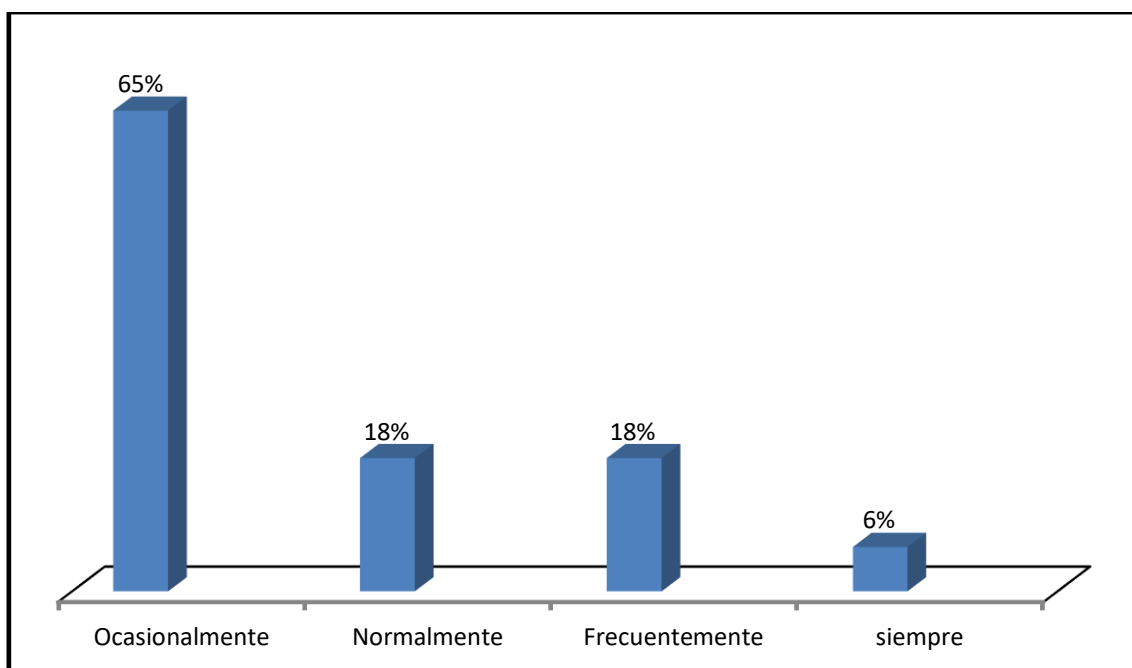
En el cuadro y gráfico N° 05 se observa que del total de docentes encuestados de la I.E, responden nunca, es decir, el 71% hacen cambios concretos en el sistema de la labor educativa , y el menor porcentaje, es decir, el 6% responden siempre a fin de mejorar los resultados.

**1.6.** Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr          |
|----------------|------------|-------------|
| Nunca          | 13         | 76%         |
| Normalmente    | 2          | 12%         |
| Frecuentemente | 2          | 12%         |
| Siempre        | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>   | <b>17</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 6**

**ACTUALIZACIÓN EN LOS TEMAS QUE MANEJA CON EL FIN DE APORTAR SOLUCIONES PERTINENTES.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

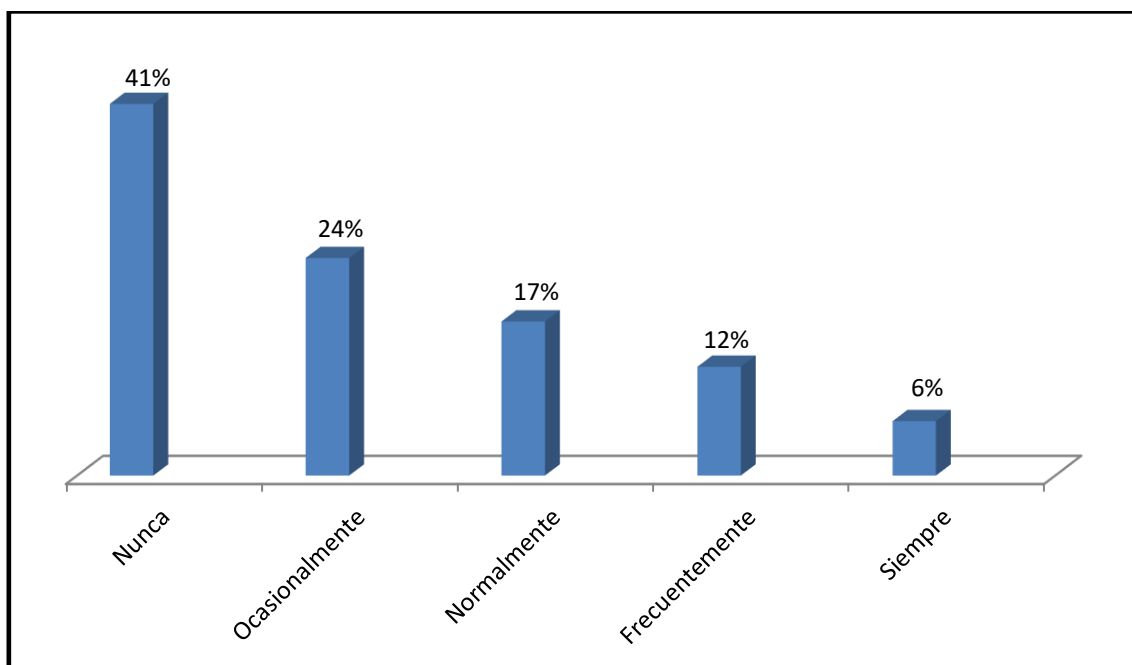
En el cuadro y gráfico N° 06 se observa que del total de docentes encuestados de la I.E responden ocasionalmente que se mantienen actualizados en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes, es decir, el 65% , y el menor porcentaje, el 6 % responden siempre.

- 1.7. Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Nunca          | 7          | 47%  |
| Ocasionalmente | 4          | 24%  |
| Normalmente    | 3          | 17%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

Gráfico N° 7

**APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCESOS ORGANIZACIONALES PARA FACILITAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

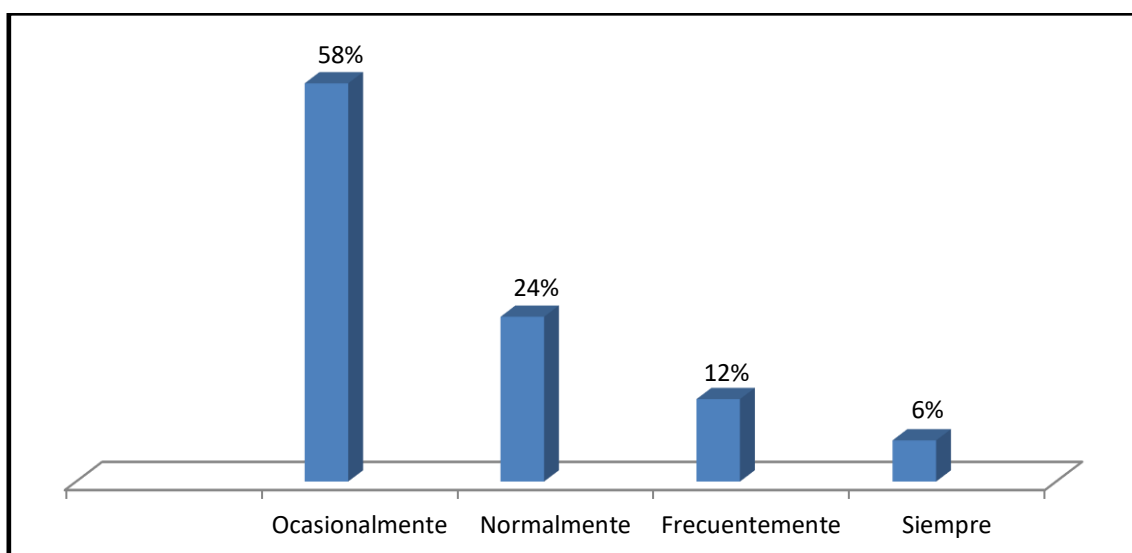
En el cuadro y gráfico N° 07 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, sobre la Aplicación de políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos, el 41% responden que **nunca** y el 6% de los encuestados responden siempre.

**1.8.** Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 10         | 58%  |
| Normalmente    | 4          | 24%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 8**

**SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS CON LA MEJOR DISPOSICIÓN, Y LOGRO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MANERA COORDINADA.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

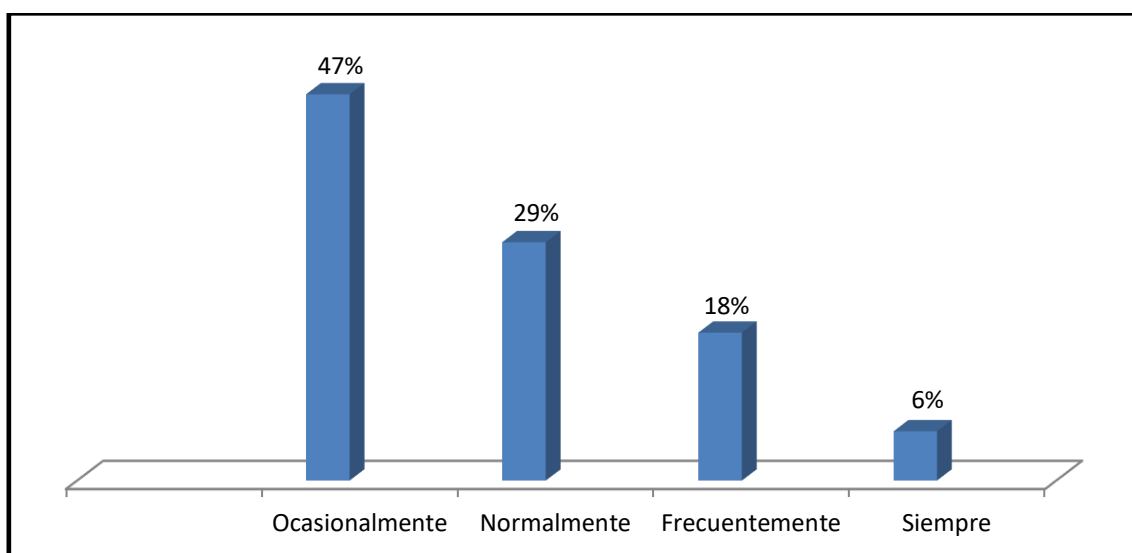
En el cuadro y gráfico N° 08 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden un alto porcentaje en comparación con las demás escalas, ocasionalmente busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada y el 6% de los encuestados responden siempre.

- 1.9.** Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado con los nuevos lineamientos educativos para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas.

| <b>ESCALA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>Fr</b>   |
|----------------|-------------------|-------------|
| Ocasionalmente | 8                 | 47%         |
| Normalmente    | 5                 | 29%         |
| Frecuentemente | 3                 | 18%         |
| Siempre        | 1                 | 6%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>17</b>         | <b>100%</b> |

**Gráfico N° 9**

**PREOCUPACIÓN POR MANTENERSE CAPACITADO Y ACTUALIZADO CON LOS NUEVOS LINEAMIENTOS EDUCATIVOS.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

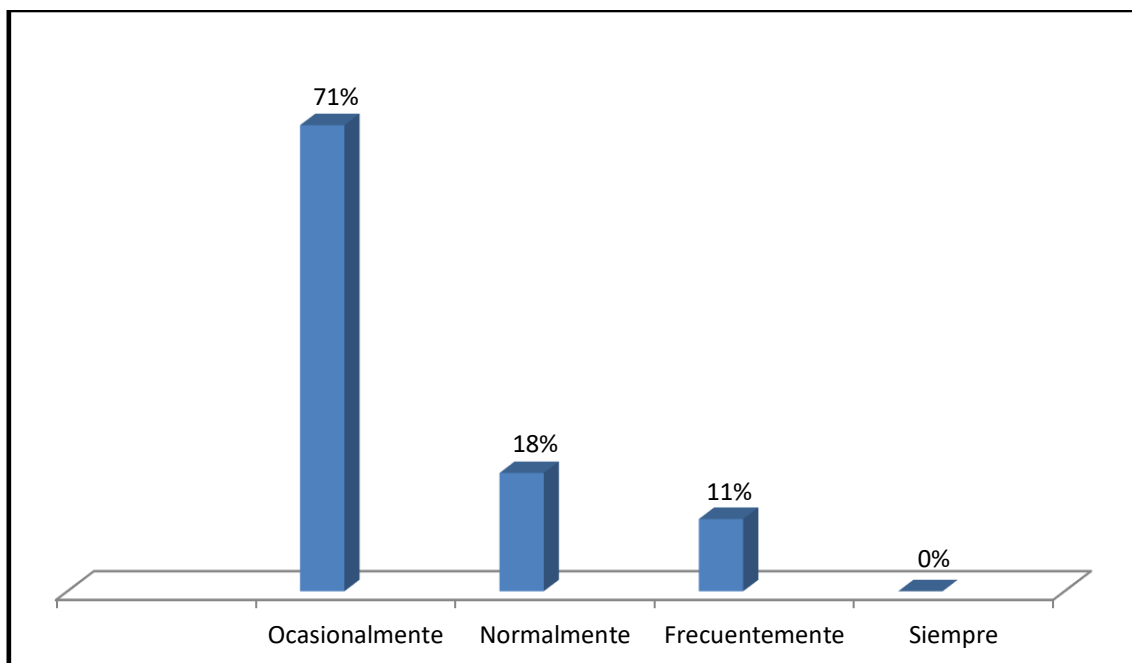
En el cuadro y gráfico N° 09 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden un alto porcentaje en comparación con las demás escalas, Ocasionalmente se preocupan por mantenerse capacitado y actualizado con los nuevos lineamientos educativos, el cual es consecuencia que los docentes desarrollen sus actividades y cumplan con sus metas establecidas y el 6% de los encuestados responden siempre.

**1.10.** Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 12         | 71%  |
| Normalmente    | 3          | 18%  |
| Frecuentemente | 2          | 11%  |
| Siempre        | 0          | 0%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 10**

**FIJACIÓN DE METAS PARTICULARES QUE CONTRIBUYAN A ALCANZAR METAS COMUNES.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

En el cuadro y gráfico N° 10 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden más de la mitad ocasionalmente se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar una meta común, el mismo que representa 71% en comparación con las demás escalas, y el 0% siempre se fija metas, es decir ninguno.



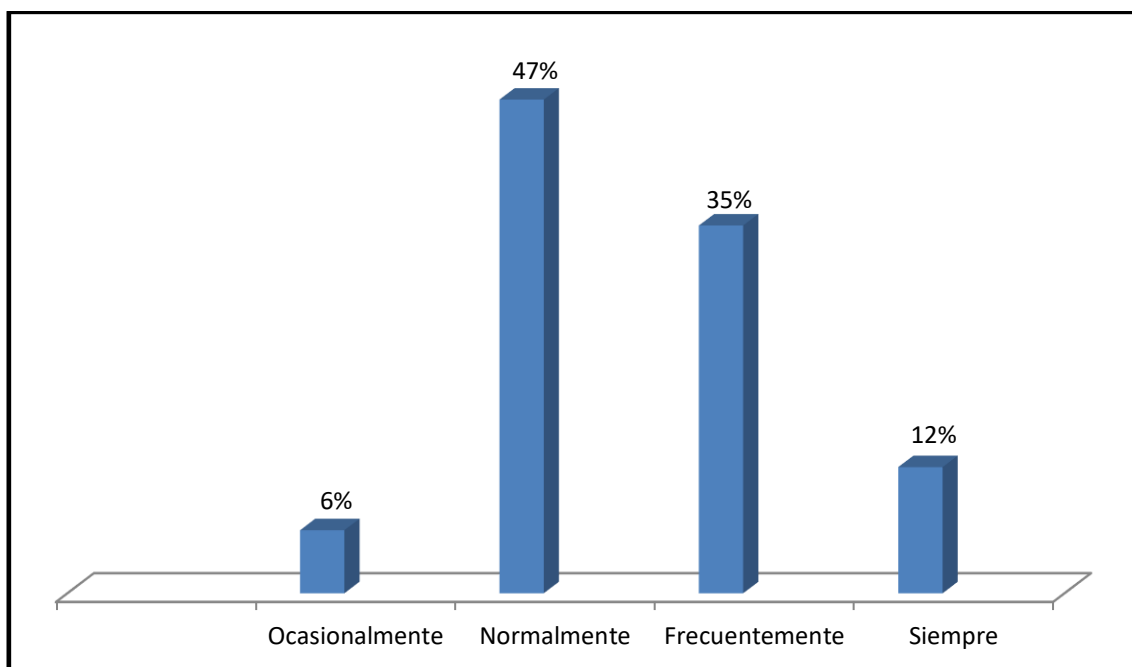
## COMPETENCIA: Orientación a la comunidad educativa

2.1. Su trato con la comunidad estudiantil es amable y cordial.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 1          | 6%   |
| Normalmente    | 8          | 47%  |
| Frecuentemente | 6          | 35%  |
| Siempre        | 2          | 12%  |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 11**

**TRATA CON AMABILIDAD Y CORDIALIDAD A LA COMUNIDAD ESTUDIANTIL**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

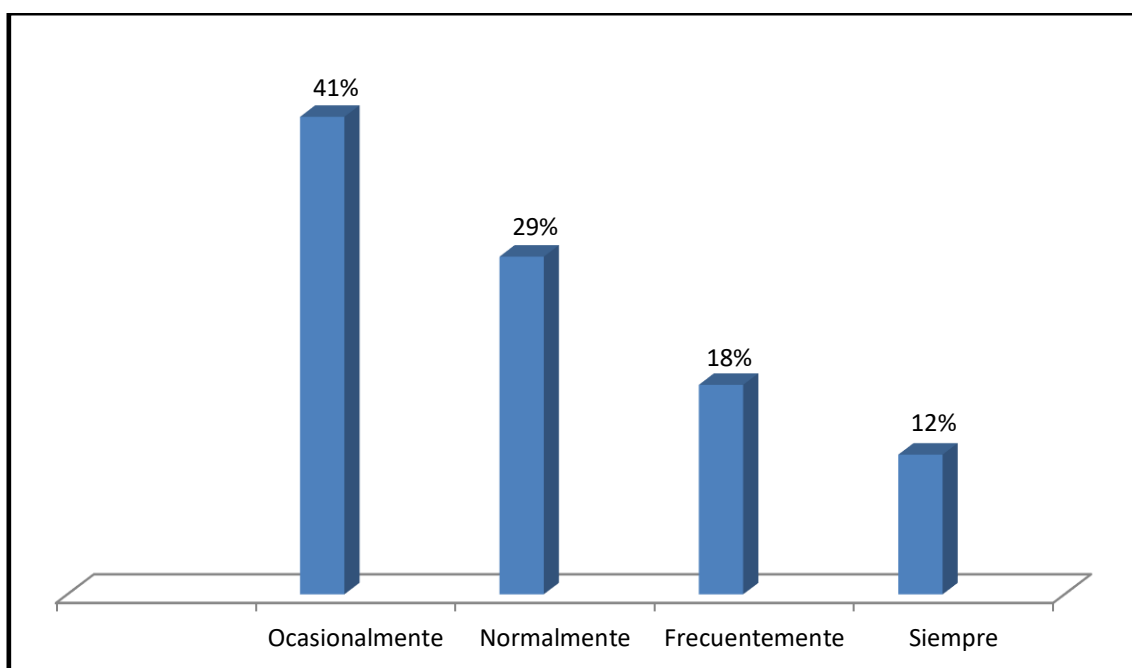
En el cuadro y gráfico N° 11 se observa que del total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden que su trato es amable y cordial con la comunidad educativa, el mismo que representa a un 47% y frecuentemente lo hace el 35%, así mismo un 12% lo hace siempre.

## 2.2. Ofrece al estudiante una información oportuna y confiable.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 7          | 41%  |
| Normalmente    | 5          | 29%  |
| Frecuentemente | 3          | 18%  |
| Siempre        | 2          | 12%  |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 12**

### INFORMACIÓN AL ESTUDIANTE DE MANERA OPORTUNA Y CONFIABLE



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

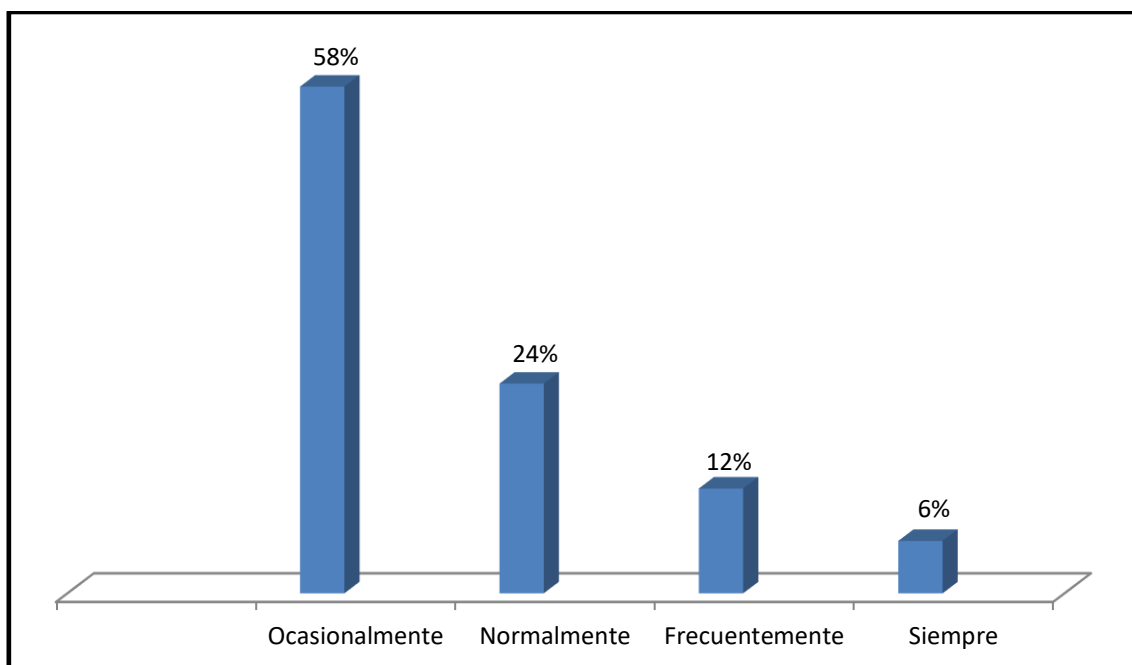
En el cuadro y gráfico N° 12 se observa que el 41% total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden que ocasionalmente ofrecen una información oportuna y confiable y el 12% lo hace siempre.

2.4. Identifica las expectativas del estudiante para garantizar un buen servicio educativo.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 10         | 58%  |
| Normalmente    | 4          | 24%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 13**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL ESTUDIANTE PARA GARANTIZAR UN BUEN SERVICIO EDUCATIVO.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

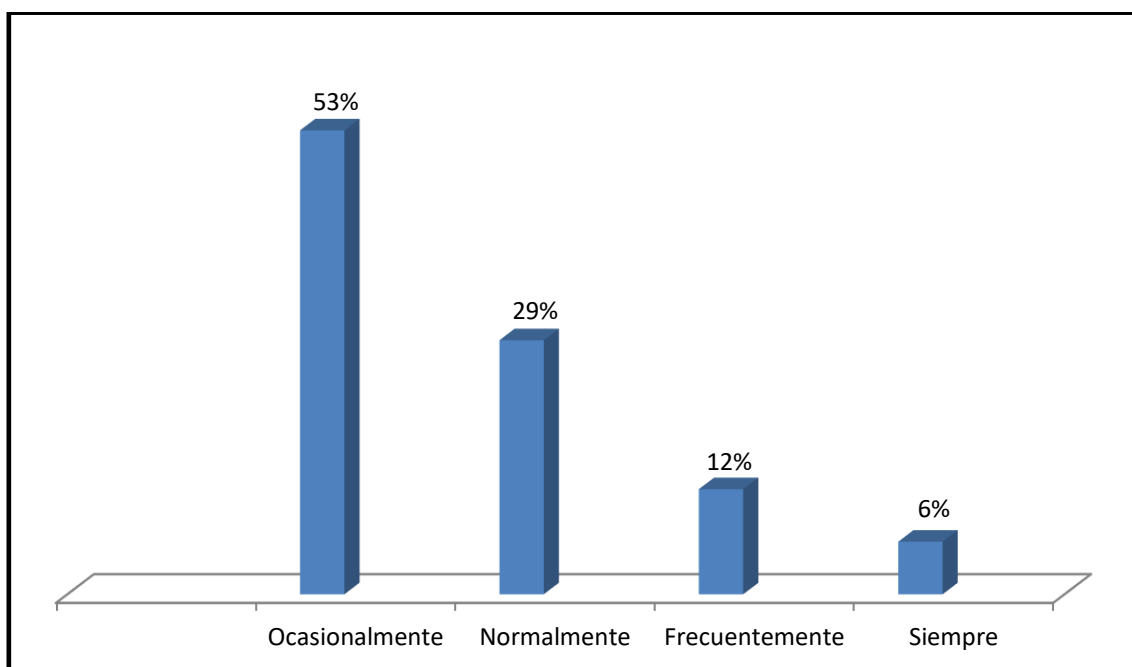
En el cuadro y gráfico N° 13 se observa que el 58% total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden que ocasionalmente identifican las expectativas, el 24% lo hace normalmente y el 6% lo hace siempre.

2.5. Escucha con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 9          | 53%  |
| Normalmente    | 5          | 29%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 14**

**ESCUCHA CON ATENCIÓN Y PLANTEA ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES ADECUADAS A SUS NECESIDADES.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

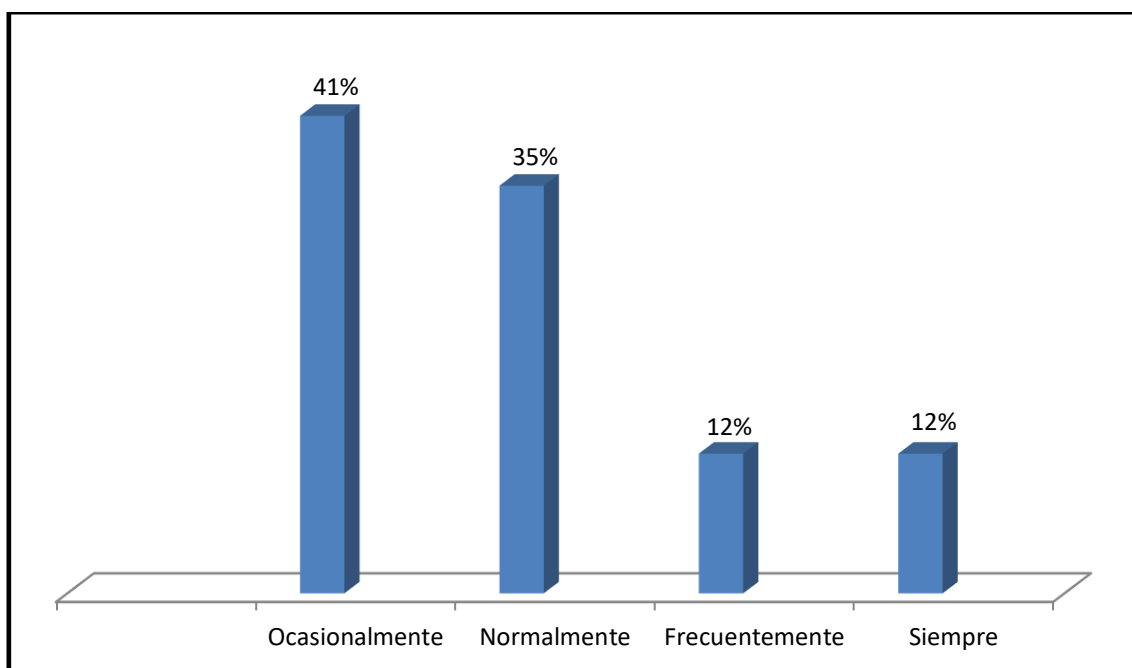
En el cuadro y gráfico N° 14 se observa que el 47% total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, responden que ocasionalmente identifican las expectativas, el 29% lo hace normalmente y el 12% lo hace siempre.

## 2.6. Demuestra seguridad al momento de interactuar transmitiendo confianza.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 7          | 41%  |
| Normalmente    | 6          | 35%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 2          | 12%  |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 15**

### TRANSMITE CONFIANZA Y SEGURIDAD AL MOMENTO DE INTERACTUAR



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

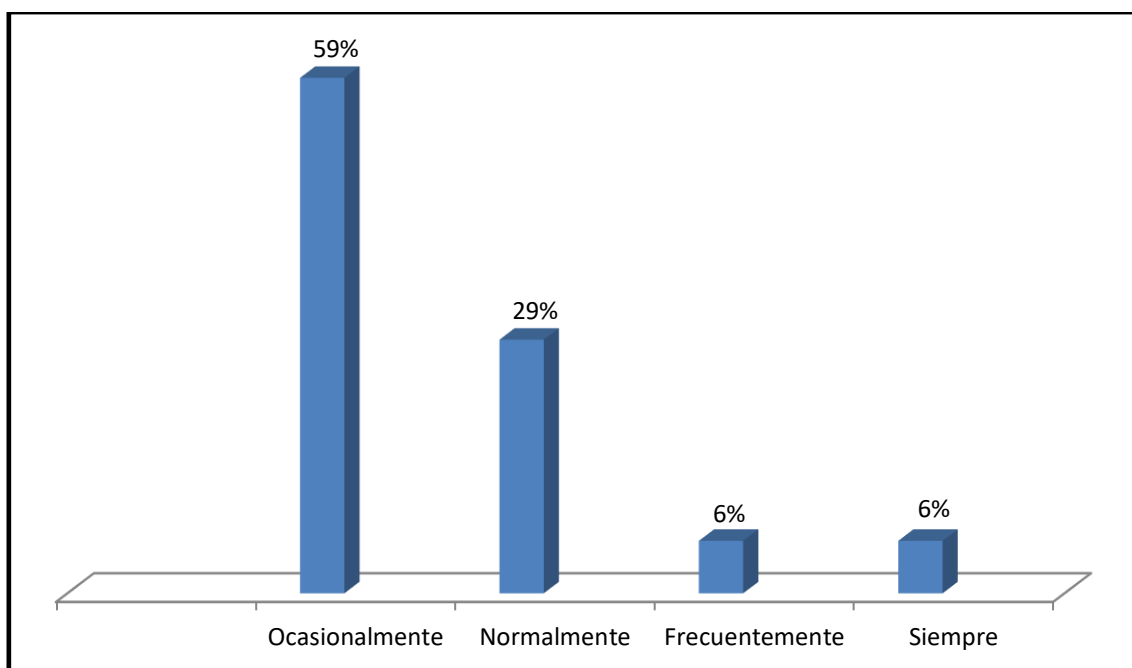
En el cuadro y gráfico N° 15 se observa que el 41% total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, ocasionalmente demuestran seguridad al interactuar, transmitiendo confianza y el 35% responden que lo hace normalmente y el 12% lo hace frecuentemente y siempre.

2.7. Mantiene una actitud tolerante y maneja la cordura en situaciones de dificultad o conflicto.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 10         | 59%  |
| Normalmente    | 5          | 29%  |
| Frecuentemente | 1          | 6%   |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 16**

**ES TOLERANTE Y MANEJA LA CORDURA EN SITUACIONES DE DIFICULTAD O CONFLICTO.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

En el cuadro y gráfico N° 16 se observa que el 59% total de docentes encuestados que trabajan en la I.E, ocasionalmente mantienen una actitud tolerante en situaciones de dificultad, mientras que el 29% lo hace normalmente, por consiguiente el 6% frecuentemente y siempre mantiene cordura en situaciones de conflicto de dificultad.

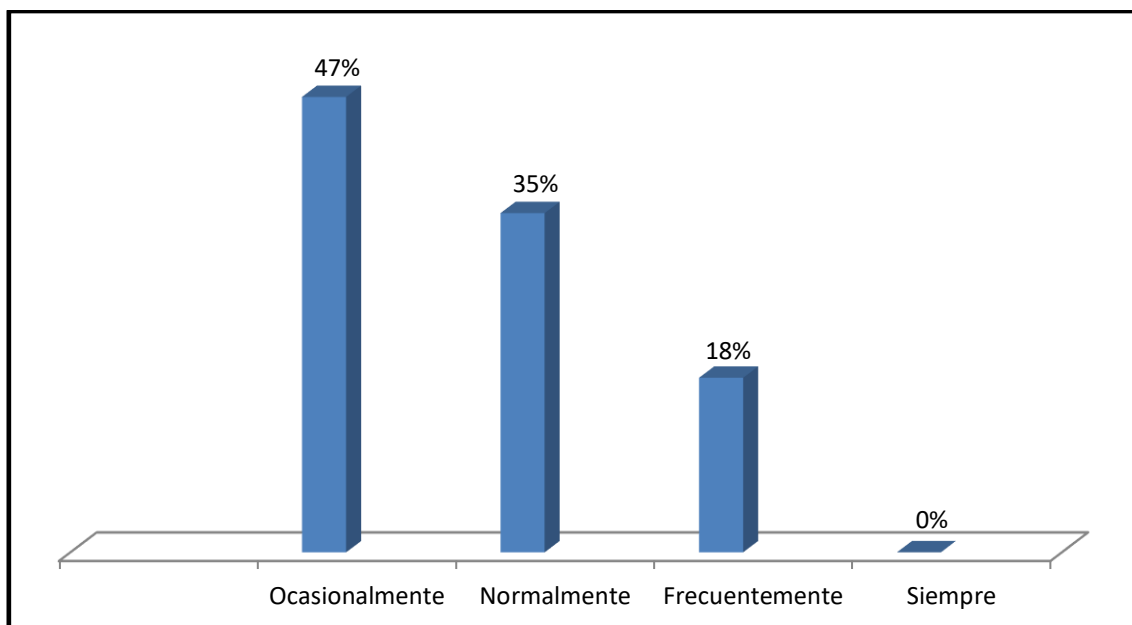
### III. Evaluación de competencias organizacionales

3.1. Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 8          | 47%  |
| Normalmente    | 6          | 35%  |
| Frecuentemente | 3          | 18%  |
| Siempre        | 0          | 0%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 17**

**CUMPLE CON LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO PROGRAMADO.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

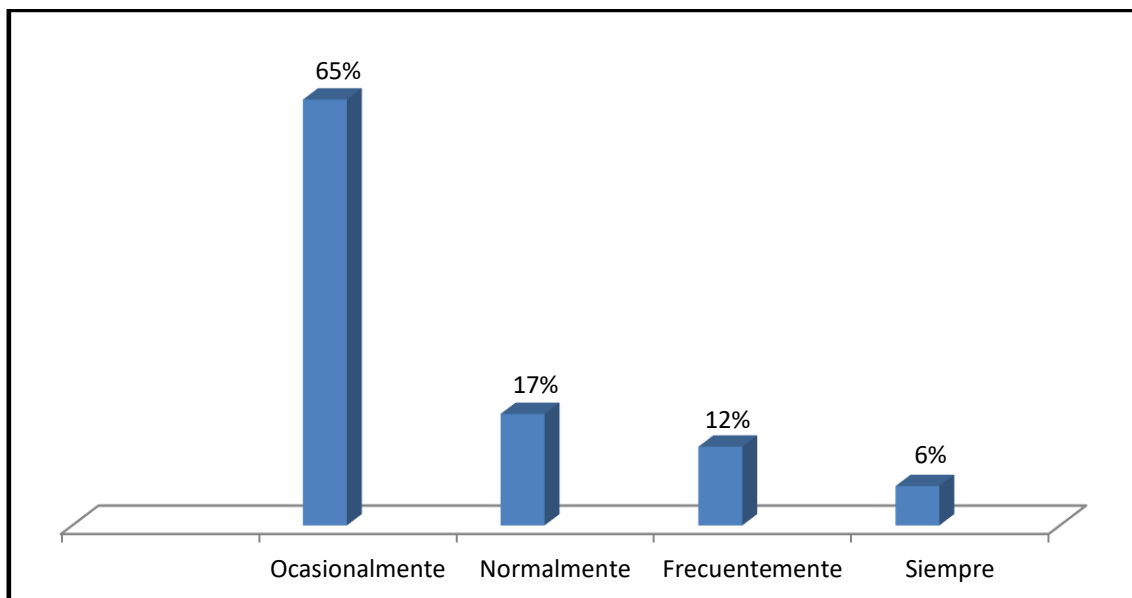
En el cuadro y gráfico N° 17 se observa que, ocasionalmente el 47% cumplen con los objetivos y responsabilidades en el tiempo programado, el 35 % normalmente y el 18% frecuentemente.

3.2. Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 11         | 65%  |
| Normalmente    | 3          | 17%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 18**

**MUESTRA PREOCUPACIÓN POR MANTENERSE CAPACITADO Y ACTUALIZADO PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES Y CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

En el cuadro y gráfico N° 18 se observa que, ocasionalmente el 65% se capacitan y cumplen con las actividades programadas, el 17% lo hace normalmente, el 12% frecuentemente, mientras que un 6% siempre están en constante capacitación para estar actualizados y cumplir con las actividades programadas.



## Evaluación de competencias corporativas

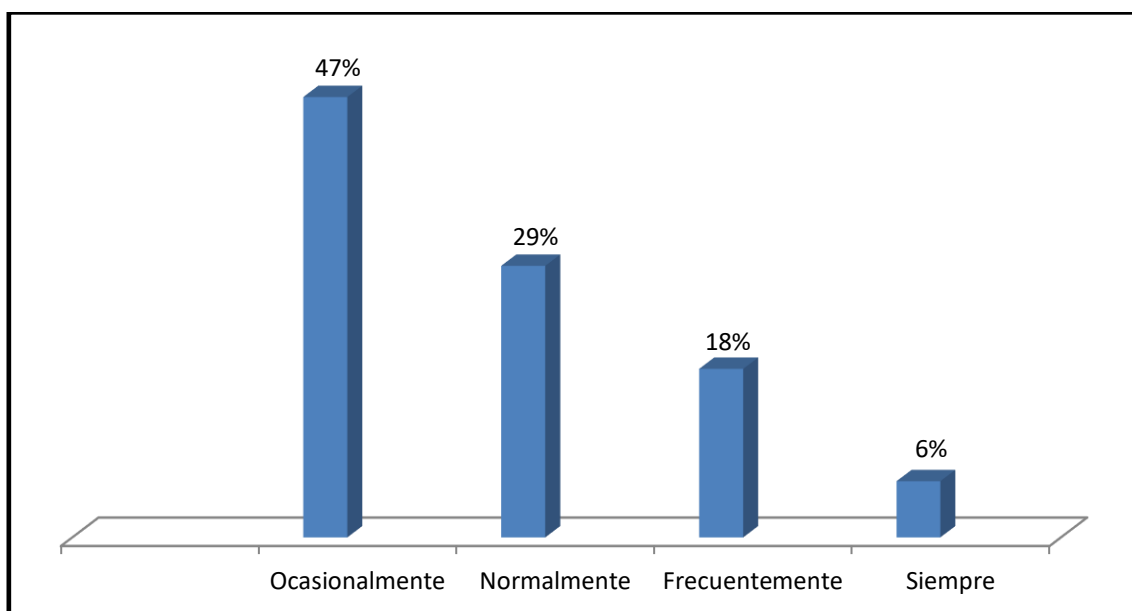
### Comunicación afectiva.

#### 3.3. Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 8          | 47%  |
| Normalmente    | 5          | 29%  |
| Frecuentemente | 3          | 18%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 19**

#### CREA HÁBITOS Y COSTUMBRES QUE SIMPLIFICAN LAS TAREAS DIARIAS.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

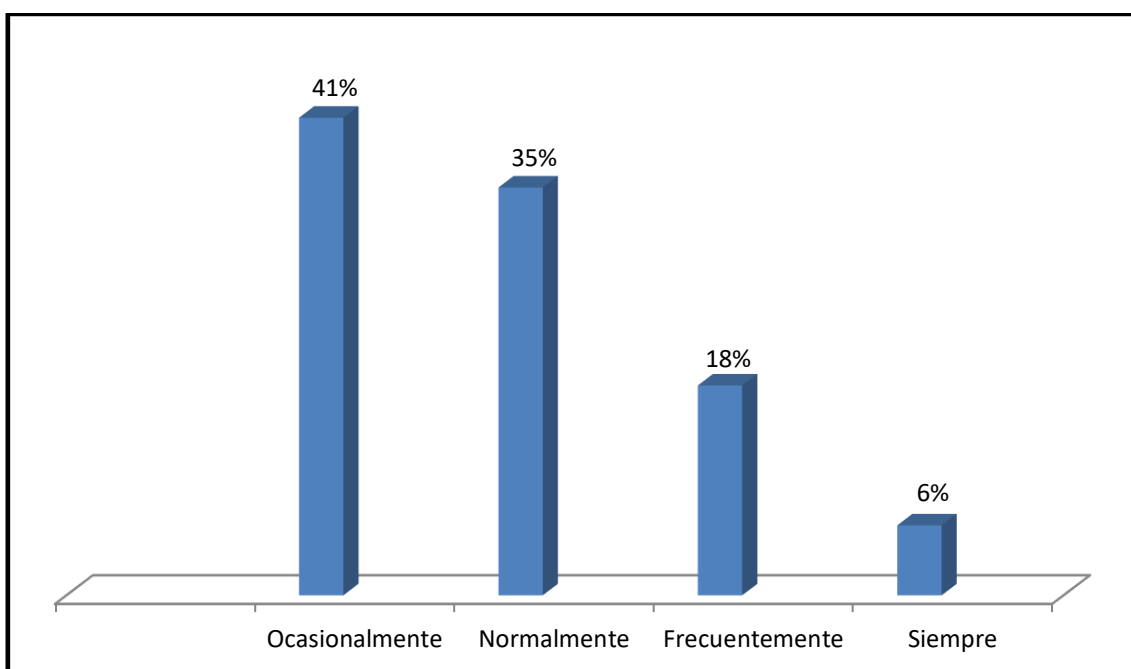
En el cuadro y gráfico N° 19 se observa que, el 47% crean hábitos y costumbres que le ayudan a simplificar las tareas diarias, pero, lo hacen de manera ocasional, mientras que el 29% lo hace normalmente, sin embargo el 6% siempre crean hábitos para realizar mejor sus tareas.

### 3.4. Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor.

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 7          | 41%  |
| Normalmente    | 6          | 35%  |
| Frecuentemente | 4          | 18%  |
| Siempre        | 0          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 20**

#### **PLANTEA ALTERNATIVAS DE TRABAJO PARA REALIZAR UNA MEJOR LABOR.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y administrativos de la I.E "San Juan Bautista"

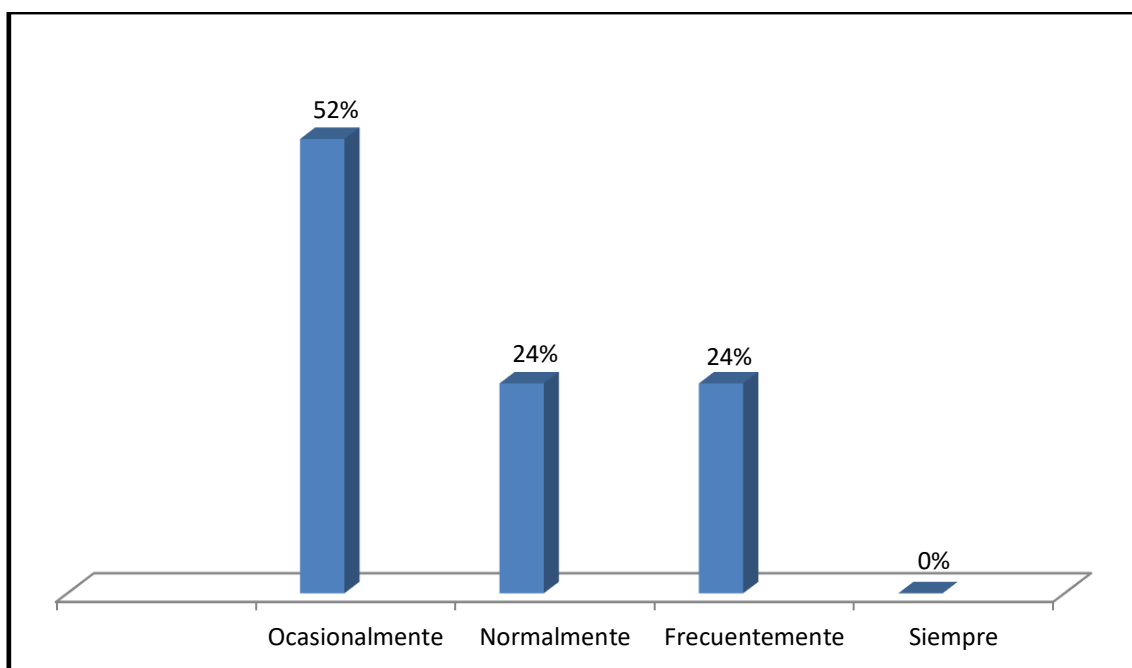
En el cuadro y gráfico N° 20 se observa que, el 41% ocasionalmente crea alternativas de trabajo para una mejor labor, mientras que el 35% lo hace normalmente y el 6% lo hace siempre.

**3.5. Trabaja en coordinación y colaboración con los demás miembros del equipo para lograr mejores resultados.**

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Ocasionalmente | 9          | 52%  |
| Normalmente    | 4          | 24%  |
| Frecuentemente | 4          | 24%  |
| Siempre        | 0          | 0%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 21**

**TRABAJA EN COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS MIEMBROS DEL EQUIPO PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E "San Juan Bautista"

En el cuadro y gráfico N° 21 responden, el 52 % ocasionalmente trabajan en coordinación con la finalidad de lograr mejores resultados, mientras que en un mismo número de docentes equivalente al 24% lo hace normal y frecuentemente y el 0% no lo hace siempre.

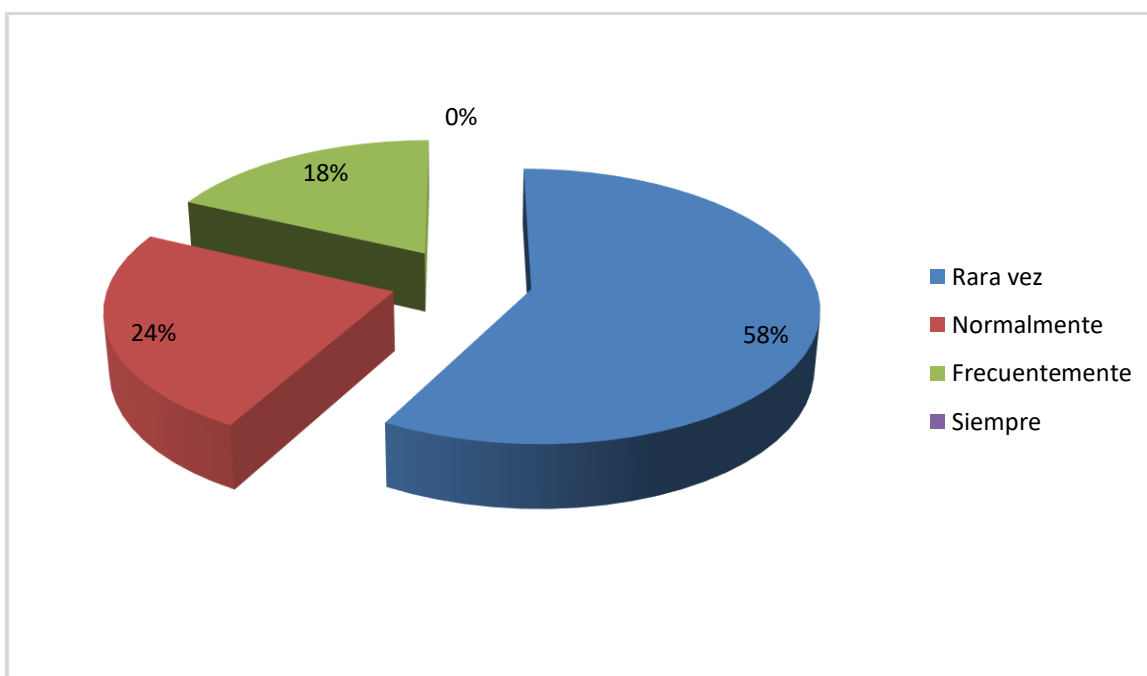
## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades institucionales?

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Rara vez       | 10         | 58%  |
| Normalmente    | 4          | 24%  |
| Frecuentemente | 3          | 18%  |
| Siempre        | 0          | 0%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 22**

### PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

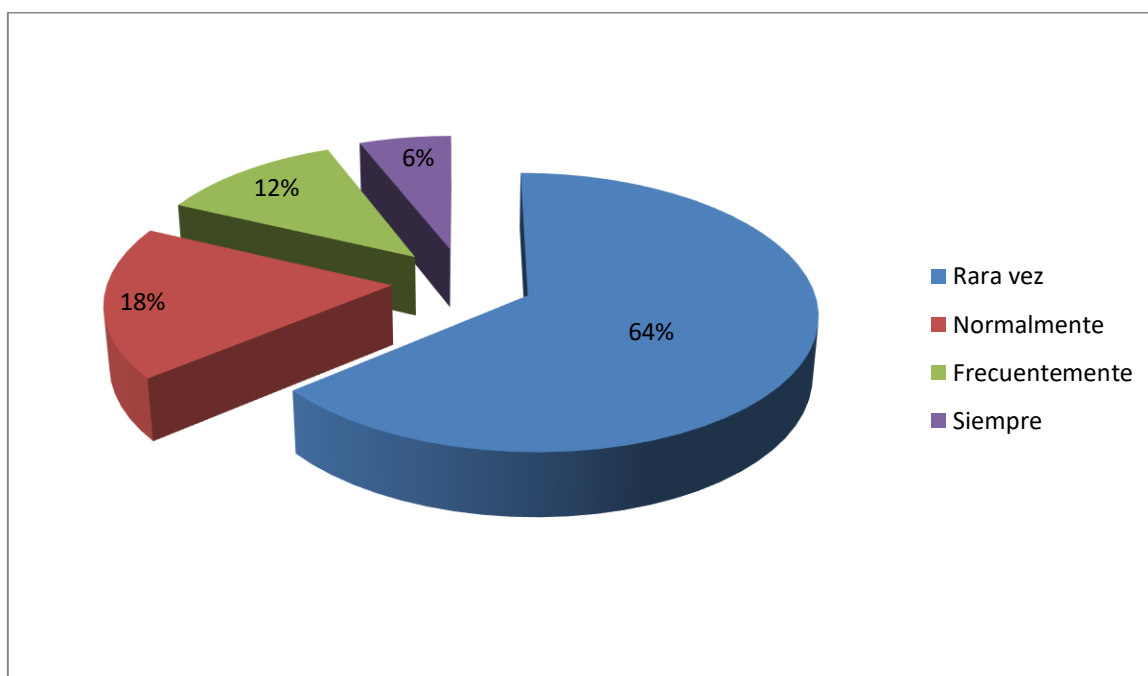
En el tema de planificación de actividades, el 58% del personal considera que rara vez se realiza, el 24% normalmente, el 18% respondió que frecuentemente y ninguno responde que siempre. Esto dilucida el problema que existe en la institución en este tema.

2. ¿Se realiza el seguimiento a los procesos y procedimientos del área administrativa para su eficiente cumplimiento?

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Rara vez       | 11         | 64%  |
| Normalmente    | 3          | 18%  |
| Frecuentemente | 2          | 12%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 23**

**SEGUIMIENTO A PROCESOS**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

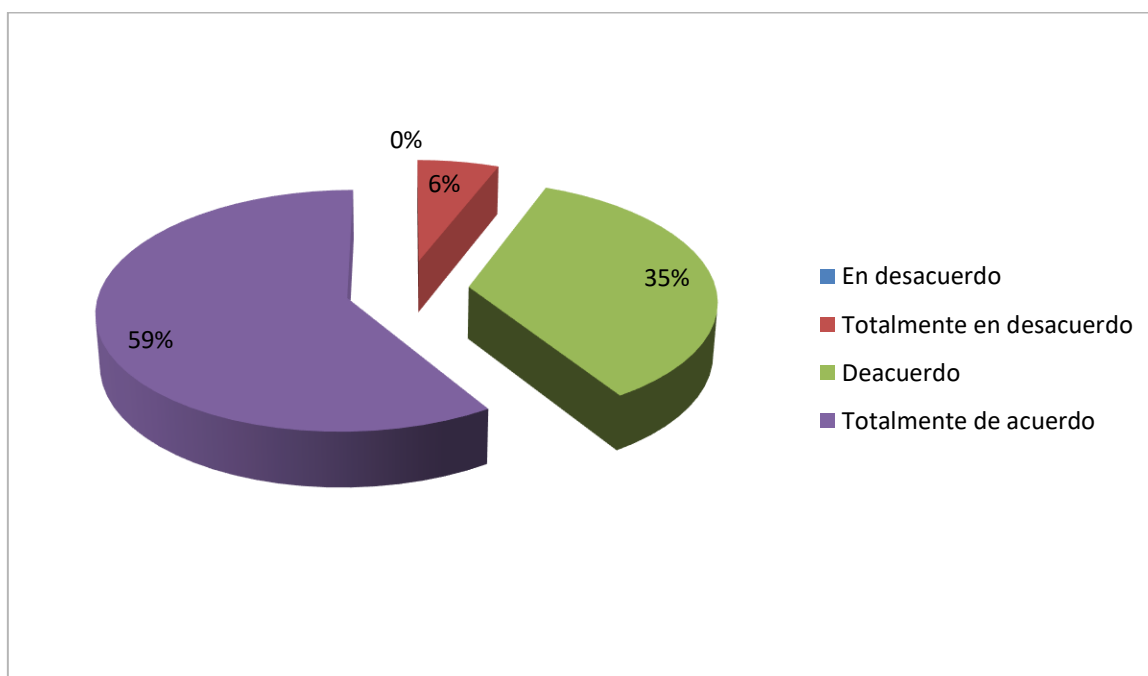
El 64% de los encuestados consideran que rara vez se realiza el seguimiento a los procesos, el 18% asegura que normalmente y un 12% respondió frecuentemente y el 6% equivalente a un docente respondió que siempre. Se puede visualizar que el problema persiste en la institución sumando una importante proporción en la muestra encuestada.

3. ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?

| ESCALA                   | FRECUENCIA | Fr   |
|--------------------------|------------|------|
| En desacuerdo            | 0          | 0%   |
| Totalmente en desacuerdo | 1          | 6%   |
| De acuerdo               | 6          | 35%  |
| Totalmente de acuerdo    | 10         | 59%  |
| TOTAL                    | 17         | 100% |

**Gráfico N° 24**

#### CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y FUNCIONES



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

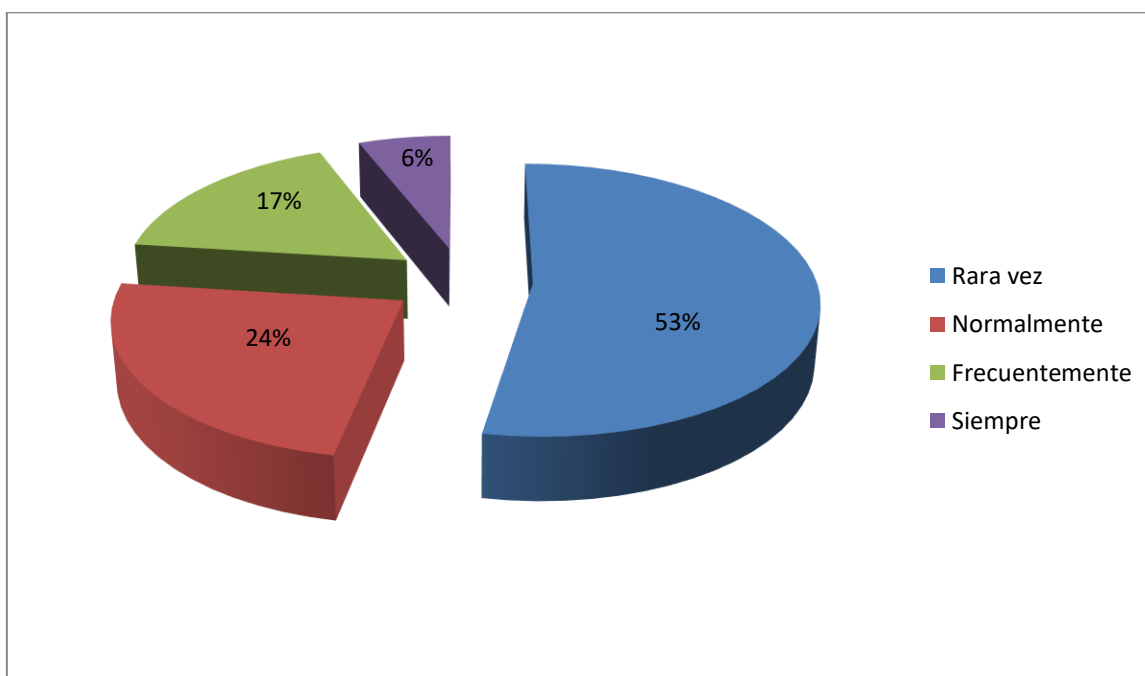
El 59% de los encuestados se muestran en totalmente de acuerdo que su trabajo contribuye al alcance de los objetivos de la institución, mientras que el 35% respondieron de acuerdo. El 6% contestaron totalmente en desacuerdo es decir no estaban seguros, aunque esto se debe a que no conocían los objetivos de la institución, ya sea porque no se han planteado o porque no se los ha dado a conocer.

4. ¿Usted ha participado en la formulación del diagnóstico institucional de la unidad educativa?

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Rara vez       | 9          | 53%  |
| Normalmente    | 4          | 24%  |
| Frecuentemente | 3          | 17%  |
| Siempre        | 1          | 6%   |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 25**

#### DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

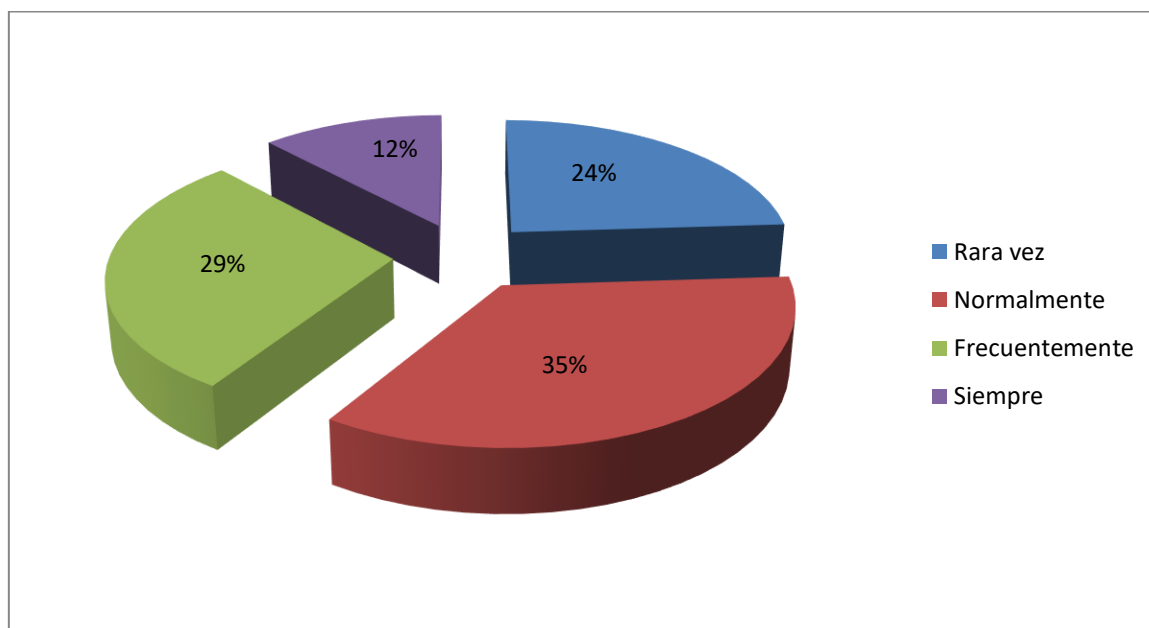
Con respecto al diagnóstico institucional, el 53% del personal docente participa rara vez en su formulación, el 24% normalmente lo realiza, el 17% participan frecuentemente y el 6% lo hacen siempre. En este tema hay una cantidad significativa de ausencia por parte del personal en general por lo que refleja cierta descoordinación en la participación.

5. ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Rara vez       | 4          | 24%  |
| Normalmente    | 6          | 35%  |
| Frecuentemente | 5          | 29%  |
| Siempre        | 2          | 12%  |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 26**

#### HORAS DE TRABAJO



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

El personal docente manifestó en un 35% se cumplen con la totalidad de las horas establecidas para la jornada de trabajo, el 29% respondió que cumplen con normalidad, el 24% rara vez cumplen con sus horas de trabajo y finalmente el 12% respondió que cumplen siempre. A esto es importante agregar que existen líneas de supervisión a parte del Ministerio de Educación que realizan una vigilancia en cuanto al cumplimiento de las horas efectivas en clase.

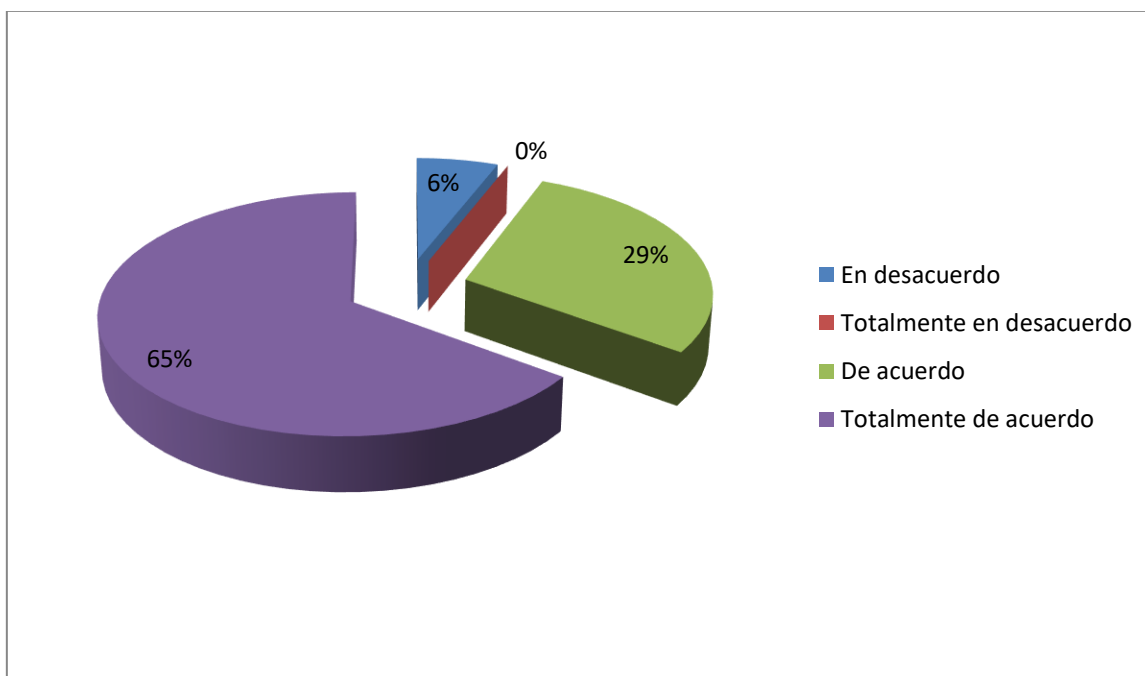


6. ¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

| ESCALA                   | FRECUENCIA | Fr   |
|--------------------------|------------|------|
| En desacuerdo            | 1          | 6%   |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%   |
| De acuerdo               | 5          | 29%  |
| Totalmente de acuerdo    | 11         | 65%  |
| TOTAL                    | 17         | 100% |

**Gráfico N° 27**

#### PROGRAMA DE DESARROLLO



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

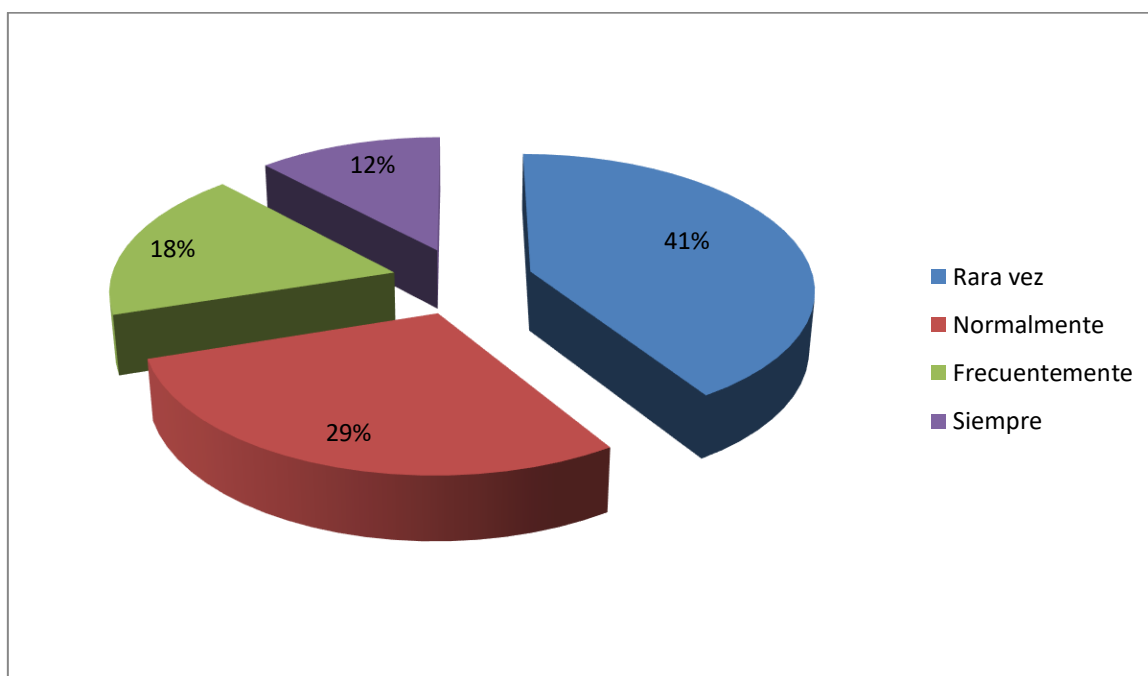
Con respecto al desarrollo del personal docente, el 65% de los encuestados están en Total acuerdo de que es necesaria la implementación de programas dirigidos al personal. En su totalidad el personal administrativo y docente de la institución considera importante la preparación y desarrollo de su personal.

7. ¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Rara vez       | 7          | 41%  |
| Normalmente    | 5          | 29%  |
| Frecuentemente | 3          | 18%  |
| Siempre        | 2          | 12%  |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 28**

#### CONVOCATORIA A REUNIONES



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

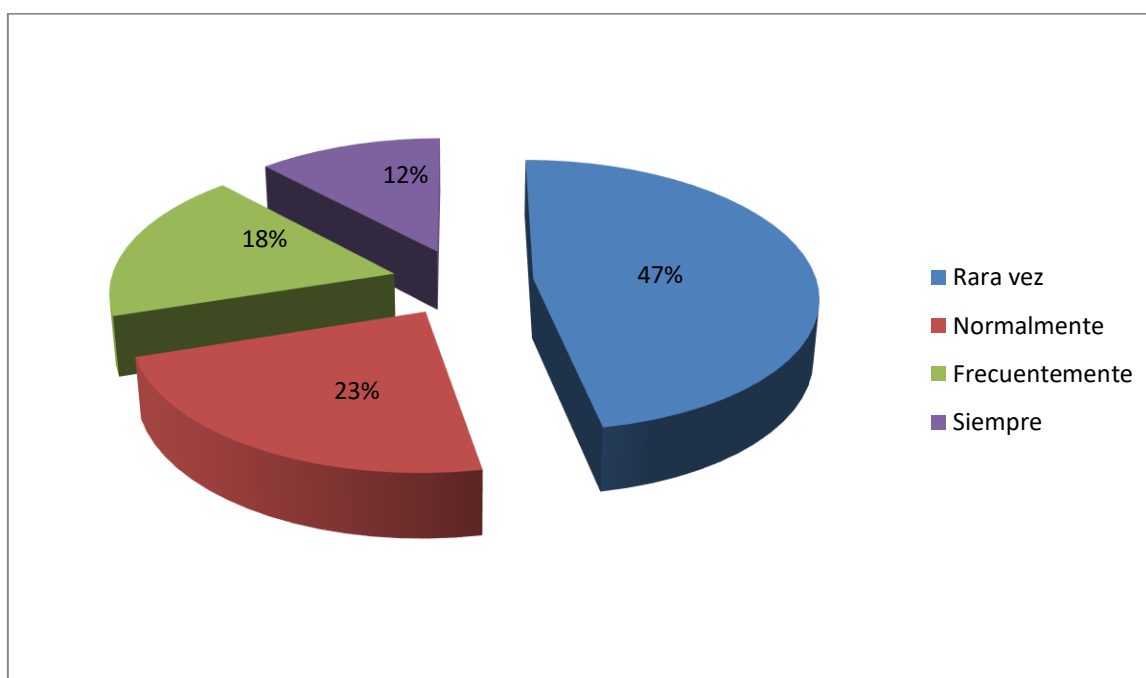
El 41% de los encuestados afirmaron que rara vez la máxima autoridad convoca a reuniones con su personal y el 29% normalmente lo realiza. Esta convocatoria permite mantener un diálogo constante entre Director y su personal docente y administrativo.

8. ¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?

| ESCALA         | FRECUENCIA | Fr   |
|----------------|------------|------|
| Rara vez       | 8          | 47%  |
| Normalmente    | 4          | 23%  |
| Frecuentemente | 3          | 18%  |
| Siempre        | 2          | 12%  |
| TOTAL          | 17         | 100% |

**Gráfico N° 29**

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

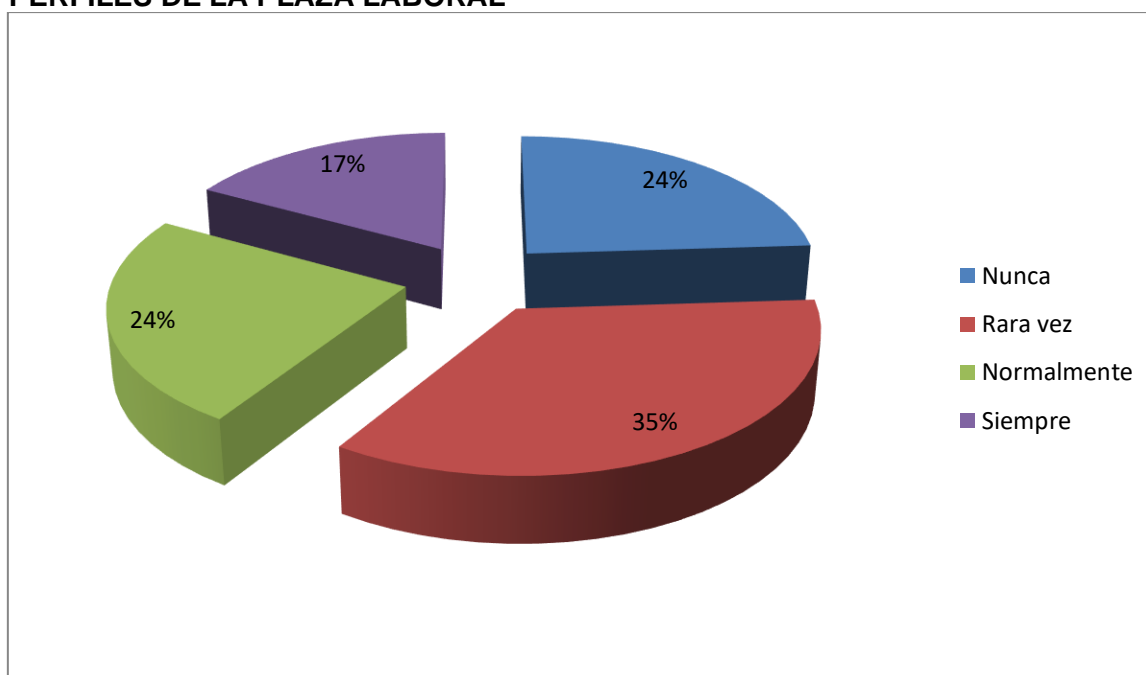
Con respecto a la definición de indicadores de evaluación, el 47% respondió rara vez, el 23% normalmente, el 18% respondió frecuentemente y el 12% siempre. Aún en la institución educativa no han definido indicadores para su talento humano.

9. ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?

| ESCALA      | FRECUENCIA | Fr   |
|-------------|------------|------|
| Nunca       | 4          | 24%  |
| Rara vez    | 6          | 35%  |
| Normalmente | 4          | 24%  |
| Siempre     | 3          | 17%  |
| TOTAL       | 17         | 100% |

**Gráfico N° 30**

**PERFILES DE LA PLAZA LABORAL**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

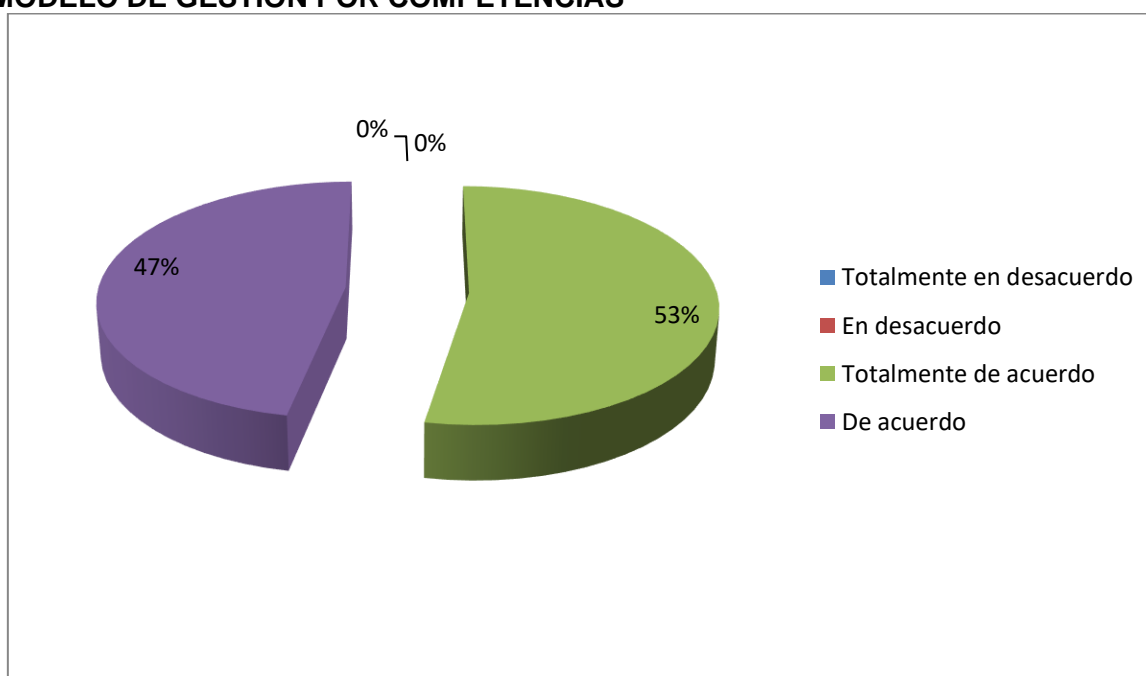
En cuanto a los perfiles para las plazas laborales con base en sus competencias, el 35% respondió rara vez, el 24% normalmente, el 24% respondió nunca y el 17% considera que siempre se las han establecido. En algunas instituciones educativas se han definido estos perfiles de competencias, sin embargo en la I.E "San Juan Bautista" no se lo ha realizado.

10. ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa?

| ESCALA                   | FRECUENCIA | Fr   |
|--------------------------|------------|------|
| En desacuerdo            | 0          | 0%   |
| Totalmente en desacuerdo | 0          | 0%   |
| De acuerdo               | 8          | 47%  |
| Totalmente de acuerdo    | 9          | 53%  |
| TOTAL                    | 17         | 100% |

**Gráfico N° 31**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "San Juan Bautista"

En un 53% de los encuestados están en Total acuerdo en que un modelo de gestión por competencias permitirá mejorar el desempeño del talento humano en su área de trabajo y el 47% está de acuerdo con respecto a este mismo tema.

### 3.2. PROPUESTA TEÓRICA

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN MARTHA ALLES PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10793 “SAN JUAN BAUTISTA” –CALERA SANTA ISABEL, DEL DISTRITO DE OLMOS.

#### I. DATOS INFORMATIVOS

1.1 INSTITUCIÓN EDUCATIVA : “SAN JUAN BAUTISTA”

1.2 DENOMINACIÓN : “Mejorando nuestro desempeño ”

1.3. BENEFICIARIOS : Personal administrativo

#### 1.4. CRONOGRAMA

| ACTIVIDAD      | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINO |
|----------------|-----------------|------------------|
| Planificación  | 07-02-2014      | 27-02-2015       |
| Organización   | 04-03-2014      | 05-04-2015       |
| Implementación | 09-04-2014      | 23-04-2015       |
| Ejecución      | 03-05-2014      | 25-05-2015       |
| Evaluación     | 26-05-2014      | 06-05-2015       |

1.5. RESPONSABLE : Bach. José Antonio Contreras Santa Cruz

1.6. AÑO : 2014

## **PRESENTACIÓN**

El presente modelo de gestión determina las competencias adecuadas que el personal administrativo de la Institución Educativa “San Juan Bautista”, debe desarrollar para alcanzar un desempeño deseado en la realización de sus actividades como servidores públicos.

Para la elaboración del presente documento se ha considerado la información proporcionada por los mismos actores educativos, así como de los datos obtenidos en coordinación directa con el personal, esto ha permitido definir las competencias adecuadas de los servidores públicos administrativos.

La Institución Educativa “San Juan Bautista”, es una institución pública, ubicada, en la calera Santa Isabel del distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, la misma que tiene bajo su gestión un total de 17 trabajadores entre docentes y administrativos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar y proponer un modelo de Gestión por Competencias que conduzca al alcance de los objetivos del área administrativa de la Institución Educativa 10793 “San Juan Bautista”, Calera Santa Isabel, del distrito de Olmos.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico institucional de las competencias que posee el personal administrativo en las distintas áreas.

Elaborar el perfil de competencias que se requiere para cada posición o cargo.

Elaborar un sistema de evaluación para valorar el desempeño de cada uno de los cargos.

Proponer un plan de capacitación acorde a las exigencias del modelo para potenciar las competencias del personal.

## **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”.**

### **PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO**

Es necesario hacer mención algunas premisas básicas que avalen la administración de esta Institución.

- ✓ Hacer reflexionar que toda empresa y/o institución necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto trabajo existente en la empresa tienen características propias y deben de ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- ✓ Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ✓ Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben de ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

### **VENTAJAS DEL MODELO**

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

El desarrollo de equipo que posea las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.

El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.



El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

La concientización de los equipos para que asuman la co- responsabilidad de su autodesarrollo tornándose un proceso de ganar – ganar desde el momento que la expectativa de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencia se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa y de las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

## **TIPOS DE COMPETENCIAS**

### **Competencias técnicas**

Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión. Normalmente están ligadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del profesional que ejerce la profesión. Por su forma de redacción estarán más cercanas a las funciones pero la diferencia es que las competencias están centradas en conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador que son necesarios para realizar dicha aportación y no en las tareas asociadas a la función.

### **Competencias claves**

Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores.

## METODOLOGIA PARA LA DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10793 “SAN JUAN BAUTISTA”

- A. Estructura profesional
- B. Sistema de evaluación
- C. Plan de Desarrollo profesional
- D. Plan de capacitación

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### A. ESTRUCTURA PROFESIONAL

| CARGO: DIRECTOR GENERAL  |                     |  |
|--|---------------------|--|
| PERFIL DE COMPETENCIAS   |                     |  |
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                     |  |
| Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar las distintas actividades que se desarrolla en la Institución Educativa, así como coordinar y operativizar las estrategias emanadas por la junta directiva. |                     |  |
| <b>2. Información demográfica</b>  | 2.1. Edad requerida | 30 – 60 años                             |
|  | 2.2. Sexo           | Indiferente                              |
|  | 2.3. Estado civil   | Casado                                   |
|  | 2.4. Nacionalidad   | Peruana                                  |
| <b>3. Formación</b>  | 3.1. Básicos        | Bachiller                                |
|  | 3.2. Profesional    | Docente en educación                     |
|  | 3.3. Especializados | Master en Gerencia Educativa Estratégica |
| <b>4. Experiencia</b>  | 4.1. Años           | 3 - 5 años en cargos equivalentes.       |

| <b>5. Competencias laborales</b> |                      |  |
|----------------------------------|----------------------|--|
| <b>5.1. Competencias claves</b>  | <b>Nivel exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| <b>Planificación y control</b>   | Alto                 | Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.                                     |
| <b>Toma de decisión</b>          | Alto                 | Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación. |
| <b>Estabilidad emocional</b>     | Alto                 | Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.   |
| <b>Orientación estratégica</b>   | Alto                 | Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.   |
| <b>Orientación al logro</b>      | Alto                 | Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.  |
| <b>Actitud de servicio</b>       | Alto                 | Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la  |

|   |               |  |
|---|---------------|--|
|   |               | organización.  |
| <b>Rigor profesional</b>  | Alto          | Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la Institución. |
| <b>5.2. Competencias técnicas</b>                                     | Nivel exigido | <b>Descripción</b>   |
| <b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES.</b> | Alto          | Conduce la planificación institucional orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.  |
|   |               | Promueve y sostiene la participación democrática, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.   |
|   |               | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.   |
|   |               | Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.  |

|   |      |   |
|---|------|---|
| <b>ORIENTACIÓN DE LOS<br/>PROCESOS<br/>PEDAGÓGICOS PARA<br/>LA MEJORA DE LOS<br/>APRENDIZAJES</b> | Alto | Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. |
|   |      | Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.   |

| <b>CARGO: SECRETARIA</b>   |                      |  |
|--|----------------------|--|
| <b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>  |                      |  |
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                      |  |
| Desarrollar con eficiencia el trabajo requerido por el gerente Administrativo como mecanografiar, enviar y archivar información. |                      |  |
| <b>2. Información demográfica</b>  | 2.1. Edad requerida  | 25 – 35 años   |
|  | 2.2. Sexo            | Femenino   |
|  | 2.3. Estado civil    | No indispensable   |
|  | 2.4. Nacionalidad    | Peruana  |
| <b>3. Formación</b>  | 3.1. Básicos         | Secretariado   |
|  | 3.2. Profesional     | No indispensable   |
|  | 3.3. Especializados  | No indispensable   |
| <b>4. Experiencia</b>  | 4.1. Años            | 2 años en cargos similares.  |
| <b>5. Competencias laborales</b>   |                      |  |
| <b>5.1. Competencias claves</b>  | <b>Nivel exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| <b>Responsabilidad</b>   | Alto                 | Es asumir la responsabilidad por el desempeño personal.  |
| <b>Relaciones públicas</b>   | Alto                 | Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la Institución y del sector.   |
| <b>Iniciativa</b>  | Alto                 | Identificación de un problema, obstáculo u oportunidades; llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Actuar de forma proactiva y no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. |

|                                   |               |   |
|-----------------------------------|---------------|---|
| <b>Autoconfianza</b>              | Alto          | Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Implica mostrar confianza en las propias capacidades decisiones y opiniones. |
| <b>5.2. Competencias técnicas</b> | Nivel exigido | <b>Descripción</b>  |
| Administrador de archivos         | Alto          | Manejo de archivos de informe confidenciales.   |
| Administración tecnológica        | Alto          | Manejo de paquete de computación.   |
| Pensamiento conceptual            | Alto          | Conocimientos generales de organización y administración de archivo.  |
| Ejecución de informes             | Alto          | Elaboración de solicitudes de aprovisionamiento de materiales de oficina.   |

| <b>CARGO: ADMINISTRADOR</b>   |                      |  |
|---|----------------------|--|
| <b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>   |                      |  |
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |                      |  |
| Responsable de dirigir, coordinar y supervisar la gestión de las actividades financieras y administrativas en forma integrada velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el área financiera. |                      |  |
| <b>2. Información demográfica</b>   | 2.1. Edad requerida  | 30 – 55 años   |
|   | 2.2. Sexo            | Indiferente  |
|   | 2.3. Estado civil    | Casado   |
|   | 2.4. Nacionalidad    | Peruana  |
| <b>3. Formación</b>   | 3.1. Básicos         | Bachiller  |
|   | 3.2. Profesional     | Administrador de empresas  |
|   | 3.3. Especializados  | Master en administración de empresas   |
| <b>4. Experiencia</b>   | 4.1. Años            | 2 – 4 años en cargos similares.  |
| <b>5. Competencias laborales</b>  |                      |  |
| <b>5.1. Competencias claves</b>   | <b>Nivel exigido</b> | <b>Descripción</b>   |
| <b>Habilidad tecnológica</b>  | Alto                 | Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet-Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión. |
| <b>Cálculo y análisis de</b>  | Alto                 | Habilidad y destrezas para el cálculo  |



|                                |      |  |
|--------------------------------|------|--|
| <b>costos</b>                  |      | de costos de producción, su análisis y presentación.   |
| <b>Tributaria</b>              | Alto | Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria  |
| <b>Auditoría básica</b>        | Alto | Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.  |
| <b>Planificación y control</b> | Alto | Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.                                     |
| <b>Toma de decisiones</b>      | Alto | Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación. |
| <b>Estabilidad emocional</b>   | Alto | Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.   |
| <b>Orientación estratégica</b> | Alto | Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.   |
|                                |      | Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los   |

|  |               |  |
|--|---------------|--|
| <b>Orientación al logro</b>            | Alto          | objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.   |
| <b>Actitud de servicio</b>             | Alto          | Disposición par a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.   |
| <b>Rigor profesional</b>               | Alto          | Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa. |
| <b>5.2. Competencias técnicas</b>      | Nivel exigido | <b>Descripción</b>   |
| Gestión contable de las operaciones    | Alto          | Coordinar y supervisar todas las operaciones contables de la organización.   |
| Gestión fiscal                         | Alto          | Conocimiento teórico práctico en legislación Fiscal.   |
| Gestión de aprovisionamiento y compras | Alto          | Administración y supervisión de compras de suministros.  |
| Gestión de tesorería                   | Alto          | Inspección de documentos contables.  |

|                               |
|-------------------------------|
| <b>CARGO: DOCENTE DE AULA</b> |
| <b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b> |

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| <b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>   |                      |   |
| Llevar a cabo directamente los procesos sistemáticos de enseñanza y formación, lo que incluye, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los dichos procesos y de las actividades educativas complementarias que tienen lugar en Enseñanza. |                      |   |
| <b>2. Información demográfica</b>   | 2.1. Edad requerida  | 25 – 60 años  |
|   | 2.2. Sexo            | Indiferente   |
|   | 2.3. Estado civil    | No indispensable  |
|   | 2.4. Nacionalidad    | Peruana   |
| <b>3. Formación</b>   | 3.1. Básicos         | Bachiller   |
|   | 3.2. Profesional     | Docente en educación  |
|   | 3.3. Especializados  | Master en educación o afines  |
| <b>4. Experiencia</b>   | 4.1. Años            | 3 años  |
| <b>5. Competencias laborales</b>  |                      |   |
| <b>5.1. Competencias claves</b>   | <b>Nivel exigido</b> | <b>Descripción</b>  |
| <b>ACTITUD DE SERVICIO</b>  | Alto                 | Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus estudiantes, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la Institución.   |
| <b>AUTOCONFIANZA</b>  | Alto                 | Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Implica mostrar confianza en las propias capacidades decisiones y opiniones. |

|  |               |  |
|--|---------------|--|
| <b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>                        | Alto          | Preocupación por realizar bien el trabajo o sobre pasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes. |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>                             | Alto          | Hace referencia al compromiso, a un alto grado del poder, al cumplimiento de las obligaciones en las distintas situaciones de la vida organizacional.  |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>                           | Alto          | Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos   |
| <b>INNOVADOR</b>                                   | Alto          | Innova y prueba cosas nuevas; tanto técnicas de enseñanza como apps educativas, herramientas TIC y dispositivos electrónicos. El docente moderno debe ser un “early adopter”.  |
| <b>TOLERANTE</b>                                   | Alto          | En una sociedad cada vez más diversa y multicultural, es necesario que el docente no tenga prejuicios y que trate por igual a todos los estudiantes sin mostrar favoritismos.  |
| <b>5.2. Competencias técnicas</b>                  | Nivel exigido | <b>Descripción</b>   |
| Preparación para el aprendizaje de los estudiantes | Alto          | Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel                      |

|  |      |  |
|--|------|--|
|  |      | y su formación integral.   |
|  |      | Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.   |
|  |      |  |
| Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes | Alto | Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.  |
|  |      | Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. |
|  |      | Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.   |

|   |      |  |
|---|------|--|
| Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad | Alto | Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.      |
|   |      | Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados. |
| Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente             | Alto | Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.  |
|   |      | Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.  |

## B. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| <b>Nombre:</b>    |               |
| <b>Evaluador:</b> |               |
| <b>Fecha:</b>     | <b>Firma:</b> |

| DIRECTOR GENERAL | N° | Competencias específicas   | Autoevaluación   |  |  |   |   | Evaluación del jefe |   |   |   |   | Evaluación final |   |   |   |   |
|------------------|----|--|--|--|--|---|---|---------------------|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|
|                  |    |  | 1  | 2  | 3  | 4 | E | 1                   | 2 | 3 | 4 | E | 1                | 2 | 3 | 4 | E |
|                  | 1  | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.   |  |  |  |   |   |                     |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |
|                  |    | Indicadores  | Conocimientos  |  |  |   |   | Habilidades         |   |   |   |   | Actitudes        |   |   |   |   |
|                  |    | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</li><li>❖ Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</li><li>❖ Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</li><li>❖ Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Sólidos conocimientos en planificación y organización.</li><li>❖ El clima institucional.</li><li>❖ Conocimientos de planeación estratégica</li><li>❖ Conocimientos de administración</li><li>❖ Evaluación educativa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Delegación de responsabilidades.</li><li>❖ Creatividad e iniciativa</li><li>❖ Toma de decisiones.</li><li>❖ Facilidad de expresión</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Rigor profesional.</li><li>❖ Liderazgo.</li><li>❖ Actitud de servicio.</li><li>❖ Pensamiento analítico</li></ul> |   |   |                     |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |

|  |           |  |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-----------|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <b>2.</b> | <b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b>   |   |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |           | <b>Indicadores</b>   | <b>Conocimientos</b>  |  |  |  |  | <b>Habilidades</b>  |  |  |  |  | <b>Actitudes</b>   |  |  |  |  |  |  |
|  |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</li> <li>❖ Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de liderazgo pedagógico.</li> <li>❖ Gestión pedagógica.</li> <li>❖ El monitoreo y acompañamiento pedagógico.</li> </ul> |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creatividad e iniciativa.</li> <li>❖ Facilidad de expresión.</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> <li>❖ Dinámico y entusiasta.</li> </ul> |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoconfianza</li> <li>❖ Rigor profesional.</li> <li>❖ Orientación al logro.</li> </ul> |  |  |  |  |  |  |



|                   |               |
|-------------------|---------------|
| <b>Nombre:</b>    |               |
| <b>Evaluador:</b> |               |
| <b>Fecha:</b>     | <b>Firma:</b> |

|            | N° | Competencias específicas  | Autoevaluación   |   |   |   |   | Evaluación del jefe   |   |   |   |   | Evaluación final   |   |   |   |   |
|------------|----|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
|            |    |   | 1  | 2 | 3 | 4 | E | 1   | 2 | 3 | 4 | E | 1  | 2 | 3 | 4 | E |
|            |    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
| SECRETARIA | 1. | Administración de archivo   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|            |    | Indicadores   | Conocimientos  |   |   |   |   | Habilidades   |   |   |   |   | Actitudes  |   |   |   |   |
|            |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mecanografía con rapidez y precisión.</li> <li>❖ Respeta las normas establecidas en cuanto al diseño de documento e informes.</li> <li>❖ Manejo de archivo de informe confidencial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos sobre archivo y custodia de documentos.</li> <li>❖ Dominio de técnicas actualizadas de redacción</li> </ul> |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Redacción</li> <li>❖ Relaciones personales</li> <li>❖ Responsabilidad</li> </ul> |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Discreción</li> <li>❖ Honestidad</li> </ul> |   |   |   |   |
|            | 2. | Administración tecnológica  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|            |    | Indicadores   | Conocimientos  |   |   |   |   | Habilidades   |   |   |   |   | Actitudes  |   |   |   |   |
|            |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene habilidades en el manejo de programas de computación.</li> <li>❖ Uso de herramientas tecnológicas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos de computación.</li> </ul>  |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ iniciativa</li> <li>❖ Colaboración</li> <li>❖ Creatividad</li> </ul>             |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dinamismo.</li> <li>❖ Entusiasmo</li> </ul> |   |   |   |   |
|            | 3. | Pensamiento conceptual  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|            |    | Indicadores   | Conocimientos  |   |   |   |   | Habilidades   |   |   |   |   | Actitudes  |   |   |   |   |
|            |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento sobre técnicas de oficina.</li> <li>❖ Conocimientos generales de organización y archivo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento del puesto.</li> <li>❖ Conocimiento organizativo.</li> </ul>   |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Iniciativa</li> </ul>                                 |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoconfianza</li> </ul>                    |   |   |   |   |
|            | 4. | Ejecución de informes   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |

|  |  | Indicadores  | Conocimientos  | Habilidades  | Actitudes   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de solicitudes para las diferentes áreas.</li> <li>❖ Elabora informes, notas, memorandos, resultados y otros documentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos de diseño de informes.</li> <li>❖ Capacidad de juicio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creatividad.</li> <li>❖ Relaciones públicas.</li> <li>❖ Innovación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Honradez</li> <li>❖ Fidelidad a la Institución.</li> <li>❖ Compromiso con la Institución.</li> </ul> |

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| <b>Nombre:</b>    |               |
| <b>Evaluador:</b> |               |
| <b>Fecha:</b>     | <b>Firma:</b> |

| ADMINISTRADOR | N° | Competencias específicas  | Autoevaluación  |   |   |   |   | Evaluación del jefe  |   |   |   |   | Evaluación final  |   |   |   |   |
|---------------|----|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|               |    |   | 1   | 2 | 3 | 4 | E | 1  | 2 | 3 | 4 | E | 1   | 2 | 3 | 4 | E |
|               | 1. | Gestión contable de las operaciones   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|               |    | Indicadores   | Conocimientos   |   |   |   |   | Habilidades  |   |   |   |   | Actitudes   |   |   |   |   |
|               |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Análisis de datos financieros.</li> <li>❖ Aplica las normas y procedimiento de control interno.</li> <li>❖ Establece adecuados controles de ingresos y egresos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración financiera.</li> <li>❖ Ejecución de presupuestos.</li> <li>❖ Conocimientos generales de computación.</li> </ul> |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Capacidad de análisis de estados financieros.</li> <li>❖ Iniciativa y creatividad.</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul> |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relaciones interpersonales</li> <li>❖ Dinámico.</li> </ul> |   |   |   |   |
|               | 2. | Gestión fiscal  |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|               |    | Indicadores   | Conocimientos   |   |   |   |   | Habilidades  |   |   |   |   | Actitudes   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |   |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|----|--|--|--|---|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Revisión de documentos fiscales.</li><li>❖ Inspección de libros y diarios.</li><li>❖ Compromiso de cumplir con las obligaciones formales.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Conocimientos generales de leyes.</li><li>❖ Conocimiento tributario.</li><li>❖ Conocimiento de auditoria básica.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Responsabilidad</li><li>❖ Iniciativa</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Rigor profesional</li><li>❖ Estabilidad emocional</li></ul> |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 3. | Gestión de aprovisionamiento y compras   |  |  |   |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|    | Indicadores  | Conocimientos  |  |   |  | Habilidades   |  |  |  | Actitudes   |  |  |  |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Supervisa y colabora en la elaboración de solicitud de aprovisionamiento de recursos para las diferentes áreas.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Conocimiento de planificación y control.</li></ul>   |  |   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Toma de decisiones</li></ul>                        |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Actitud de servicio.</li></ul>  |  |  |  |
| 4. | Gestión de tesorería   |  |  |   |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|    | Indicadores  | Conocimientos  |  |   |  | Habilidades   |  |  |  | Actitudes   |  |  |  |
|    | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Registra diariamente las transacciones de ingresos y egresos.</li><li>❖ Mantiene oportuna información relevante para una buena toma de decisiones.</li><li>❖ Elabora y verifica el informe de caja.</li><li>❖ Presenta diariamente el balance de caja.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Auditoria básica</li><li>❖ Planificación.</li></ul>  |  |   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Toma de decisiones.</li><li>❖ Iniciativa.</li></ul> |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Orientación al logro.</li><li>❖ Estabilidad emocional.</li><li>❖ Actitud de servicio.</li></ul> |  |  |  |

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| <b>Nombre:</b>    |               |
| <b>Evaluador:</b> |               |
| <b>Fecha:</b>     | <b>Firma:</b> |

|                 | N° | Competencias específicas  | Autoevaluación   |   |   |   |   | Evaluación del jefe  |   |   |   |   | Evaluación final   |   |   |   |   |
|-----------------|----|---|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
|                 |    |   | 1  | 2 | 3 | 4 | E | 1  | 2 | 3 | 4 | E | 1  | 2 | 3 | 4 | E |
|                 |    |   |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|                 | 1. | Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.   |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|                 |    | <b>Indicadores</b>  | <b>Conocimientos</b>   |   |   |   |   | <b>Habilidades</b>   |   |   |   |   | <b>Actitudes</b>   |   |   |   |   |
| DOCENTE DE AULA |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.</li> <li>❖ Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Características del estudiante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos</li> <li>• Ritmos</li> </ul> </li> <li>❖ Conocimientos del área.</li> <li>❖ El enfoque por competencias.</li> <li>❖ Procesos pedagógicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Propósito</li> </ul> </li> <li>• Saberes previos</li> <li>• Gestión del aprendizaje</li> <li>❖ Planificación curricular: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación anual</li> <li>• Unidades de aprendizaje</li> <li>• Sesiones de aprendizaje</li> <li>• Proyectos de aprendizaje</li> </ul> </li> <li>❖ Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> <li>• Características</li> <li>• Tipos</li> <li>• Funciones de evaluación</li> </ul> </li> </ul> |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habilidad para analizar y comprender.</li> <li>❖ Creatividad e innovación</li> <li>❖ Iniciativa y creatividad.</li> <li>❖ Flexibilidad</li> </ul> |   |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Rigor profesional</li> <li>❖ Pensamiento analítico</li> <li>❖ Pensamiento conceptual</li> <li>❖ Dinámico</li> <li>❖ Orientación al logro</li> </ul> |   |   |   |   |



[illegible]

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

## Indicadores

- ❖ Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.
- ❖ Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

## Conocimientos

- ❖ Democracia.
- ❖ Gestión del aprendizaje.
- ❖ Proyecto Educativo Institucional.
- ❖ Gestión de la escuela y la comunidad.
- ❖ Estado y sociedad.
- ❖ Recursos de la comunidad.

## Habilidades

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Toma de decisiones.

# Actitudes

- ❖ Rigor profesional
- ❖ Liderazgo
- ❖ Espíritu de servicio
- ❖ Honestidad

4.

Desarrollo de la profesionalidad  
y la identidad docente.

## Indicadores

- ❖ Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
- ❖ Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de

## Conocimientos

- ❖ Reflexión de la práctica pedagógica.
- ❖ Ética profesional.
- ❖ Derechos fundamentales.
- ❖ Valores
  - Justicia
  - Honestidad
  - Responsabilidad.

## Habilidades

- ❖ Innovación
- ❖ Creatividad e innovación
- ❖ Responsabilidad

## Actitudes

- ❖ Conciencia crítica
- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Discreción
- ❖ Honestidad
- ❖ Autoconfianza
- ❖ Honradez
- ❖ Fidelidad a la

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p> |  |  | <p>empresa</p> <p>❖ Equilibrio emocional</p> |
|--|--|--|--|--|--|

### C. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

|  |                 |                          |
|--|-----------------|--------------------------|
| Tema: Gestión del Tiempo                   |                 |                          |
| Expositor: Master en dirección de empresas | Hora: 5:30 p.m. | Tiempo estimado: 15 días |
| Tema: Análisis de Costos                   |                 |                          |
| Expositor: Lic. en contaduría pública      | Hora: 6:00 p.m. | Tiempo estimado: 12 días |
| Tema: Planificación y Control              |                 |                          |
| Expositor: Master en dirección de empresas | Hora: 3:30 p.m. | Tiempo estimado: 12 días |
| Tema: Toma de Decisiones                   |                 |                          |
| Expositor: Master en dirección de empresas | Hora: 6:00 p.m. | Tiempo estimado: 36 días |
| Tema: Rigor Profesional                    |                 |                          |
| Expositor: Master en dirección de empresas | Hora: 4:15 p.m. | Tiempo estimado: 15 días |
| Tema: Organización                         |                 |                          |
| Expositor: Master en dirección de empresas | Hora: 4:00 p.m. | Tiempo estimado: 10 días |
| Tema: Trabajo en Equipo                    |                 |                          |
| Expositor: Master en dirección de empresas | Hora: 5:30 p.m. | Tiempo estimado: 14 días |
| Tema: Autoconfianza                        |                 |                          |
| Expositor: Psicólogo                       | Hora: 4:00 p.m. | Tiempo estimado: 8 días  |
| Tema: Iniciativa                           |                 |                          |
| Expositor: Psicólogo                       | Hora: 4:00 p.m. | Tiempo estimado: 8 días  |
| Tema: Orientación al Servicio              |                 |                          |
| Expositor: Lic. en mercado                 | Hora: 4:00 p.m. | Tiempo estimado: 8 días  |
| Tema: Orientación al Logro                 |                 |                          |
| Expositor: Psicólogo                       | Hora: 6:00 p.m. | Tiempo estimado: 21 días |



|                             |                 |                          |
|-----------------------------|-----------------|--------------------------|
| Tema: Actitud de Servicio   |                 |                          |
| Expositor: Lic. en mercado  | Hora: 3:00 p.m. | Tiempo estimado: 6 días  |
| Tema: Relación Pública      |                 |                          |
| Expositor: Lic. en mercado  | Hora: 5:30 p.m. | Tiempo estimado: 15 días |
| Tema: Estabilidad Emocional |                 |                          |
| Expositor: Psicólogo        | Hora: 5:30 p.m. | Tiempo estimado: 15 días |

#### D. PLAN DE CAPACITACIÓN

**TABLA 1: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

| PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO |  |
|--|--|
| Tema   | Adaptabilidad al cambio  |
| Objetivo   | El seminario está orientado a generar actitudes que permitan a los colaboradores tener la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, a fin de que las personas puedan desempeñarse en una diversidad de contextos.   |
| Contenido  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resistencia al cambio</li> <li>2. Elementos del comportamiento favorable al cambio</li> <li>3. La flexibilidad ante distintos puntos de vista</li> <li>4. Adaptación ante nuevas situaciones y personas</li> <li>5. El profesional multicompetente y multitareas.</li> </ol> |
| Seminario  | Conferencias magistrales y dinámicas grupales.   |

| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b> |   |
|---|---|
| <b>Tema</b>   | <b>Calidad en el Servicio y en el Trabajo</b>   |
| Objetivo  | El curso está orientado a crear en los participantes la preocupación por la calidad, a fin de que se planteen el reto de tener un desempeño profesional, seguro y eficiente, dentro del entorno respectivo. |
| Contenido   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El concepto de calidad</li> <li>2. La calidad como norma de vida</li> <li>3. El servicio de calidad</li> <li>4. La calidad en el trabajo</li> </ol>               |
| Seminario   | Conferencias magistrales y dinámicas grupales.  |

| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b> |  |
|---|--|
| <b>Tema</b>   | <b>Capacidad de Cooperar y Trabajo en Equipo</b>   |
| Objetivo  | El taller está orientado a descubrir las habilidades que tienen los colaboradores y la importancia del trabajo en equipo profesional e interprofesional, a través de la colaboración entre los integrantes de las diversas áreas.  |
| Contenido   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en equipo y las relaciones humanas</li> <li>2. Habilidades para relacionarse y trabajar con otras personas.</li> <li>3. Asignación de roles y normas para el trabajo colaborativo</li> <li>4. La interdependencia en el equipo de trabajo.</li> </ol> |
| Taller  | Taller de una jornada, utilizando dinámicas y trabajos grupales.   |

| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b> |  |
|---|--|
| <b>Tema</b>   | <b>Carisma</b>   |
| Objetivo  | El curso está orientado a reflexionar en torno al carisma San Juanista, como competencia cardinal del centro de estudios secundario.   |
| Contenido   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La educación San Juanista y su propuesta a la sociedad.</li> <li>2. La misión y la visión de la I.E."SJB"</li> <li>3. Especificidades del carisma San Bautista</li> <li>4. La pedagogía</li> </ol> |
| Curso   | Curso de una jornada a través de conferencias magistrales.   |

| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b> |  |
|---|--|
| <b>Tema</b>   | <b>Planificación y Gestión del Tiempo y los Recursos</b>   |
| Objetivo  | El curso está orientado a brindar conocimientos sobre la planificación del tiempo y los recursos, como competencia que llevará a los colaboradores a cumplir con un trabajo ordenado.  |
| Contenido   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacidad para organizar y planificar.</li> <li>2. La ejecución del trabajo combinado personal, medios materiales y tiempo.</li> <li>3. La planificación y uso del tiempo</li> <li>4. La adecuada gestión de los recursos.</li> </ol> |
| Curso   | Curso de una jornada a través de conferencias magistrales.   |

| <b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b> |  |
|---|--|
| <b>Tema</b>   | <b>Toma de Decisiones</b>  |
| Objetivo  | El curso estará orientado a capacitar al personal en estrategias para la toma de decisiones oportunas.   |
| Contenido   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de decisión</li> <li>2. Condiciones básicas para la toma de decisiones</li> <li>3. La ética en la toma de decisiones</li> <li>4. La racionalidad en el comportamiento administrativo.</li> <li>5. El proceso en la toma de decisiones</li> <li>6. La toma de decisiones y solución de problemas.</li> </ol> |
| Curso   | Curso de una jornada a través de conferencias magistrales.   |

## PLAN DE ACCIÓN

| <b>Problema Principal:</b> Bajo desempeño del personal y su influencia en la gestión por resultados del área administrativa de la Institución Educativa “San Juan Bautista”.   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <b>Fin de la Propuesta:</b> Potenciar los resultados institucionales de la Institución Educativa “San Juan Bautista”.  |   |   | <b>Indicadores:</b> Alta gestión institucional de la I.E. “San Juan Bautista”     |  |
| <b>Propósito de la Propuesta:</b> La influencia del desempeño del personal conducirá a la eficiente gestión por resultados del área administrativa de la Institución Educativa “San Juan Bautista”, Calera Santa Isabel, distrito de Olmos, provincia de Lambayeque. |   |   | <b>Indicadores:</b> Eficiente gestión del personal de la I.E “San Juan Bautista”. |  |
| Coordinador del Proyecto: Lic. José Antonio Contreras Santa Cruz.  |   |   |   |  |
| Objetivos  | Indicadores                                   | Estrategias   | Coordinador del Objetivo  | Actividades  |
| Planificar la gestión por competencias a través del diagnóstico situacional que asegure el cumplimiento de las funciones y obligaciones del personal de la Institución Educativa “San Juan Bautista”   | Diagnostico<br><br>Misión, Visión y Objetivos | Talleres de reflexión con las autoridad<br><br>Reuniones de trabajo entre el personal | Área de Recursos Humanos  | Formar grupos para compartir criterios bajo la óptica de su área<br>Consensuar ideas en referencia a la Misión, Visión y Objetivo de la institución. |
| objetivos  | Indicadores                                   | Estrategias   | Coordinador del objetivo  | Actividades  |
| Asignar los perfiles de competencias para el puesto de trabajo considerando, habilidades, relaciones   | Competencias cardinales                       | Reuniones de socialización  | Área de Recursos Humanos  | Conocer por parte del personal las competencias requeridas para el puesto de trabajo.  |

|   |  |  |                          |  |
|---|--|--|--------------------------|--|
| interpersonales y experiencia que fortalezcan el desarrollo del personal en la I.E. "San Juan Bautista".  | Competencias específicas               | Gestionar capacitaciones y formación profesional   |                          | Capacitación al personal del área administrativa para promover las competencias técnicas y actitudinales.  |
| Definir herramientas de evaluación de desempeño enfocado a las competencias mediante los instrumentos de investigación y planificación que midan la gestión por resultados del personal en la I.E. "San Juan Bautista". | Herramientas de evaluación Seguimiento | <p>Evaluar el desempeño enfocado a las competencias</p> <p>Observación al desempeño del personal</p> | Área de recursos Humanos | <p>Realizar evaluaciones con respecto a las competencias de trabajo</p> <p>Registrar la evolución del personal con respecto a sus competencias</p> |

## **Metodología de evaluación y retroalimentación**

Una vez impartida la capacitación, se debe evaluar el impacto de la capacitación de manera integral, con la finalidad de conocer el cumplimiento del objetivo. La temática, el facilitador, locales, aspectos teóricos y prácticos, la expectativa del colaborador, etc. Para poder determinar los elementos que deben ser mejorados en futuros procesos de capacitación y formación.

Para medir el impacto de la capacitación se escoge el modelo de Capacitación / Formación de Martha Alles, por tratarse de uno de los modelos que más se utiliza en las organizaciones.

Este modelo evalúa cuatro elementos: La reacción de los participantes, el aprendizaje logrado, el comportamiento adquirido y los resultados.

**Reacción:** mide el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores que reciben la capacitación; es decir la calidad de las clases, conferencias o tutoría del profesor o facilitador, al igual que evalúa la metodología utilizada para el proceso de enseñanza aprendizaje, materiales de apoyo, calidad de los locales. La información sobre el nivel de satisfacción se obtiene a través de las encuestas o entrevistas u otras herramientas.

**Aprendizaje:** La evaluación de los aprendizajes está orientada a determinar los conocimientos adquiridos en el curso, seminario o taller, lo cual es posible comprobar mediante preguntas al auditorio, la participación del personal que asiste a la capacitación, la realización de tareas, la realización de pruebas, la presentación de trabajos o exposiciones de los participantes.

**Comportamiento:** En esta fase se mide la aplicación de los conocimientos en el trabajo cotidiano, y si se puede comprobar mediante la observación las entrevistas al director, la evaluación del desempeño y la evaluación de indicadores específicos.

**Resultados:** mide si los objetivos a alcanzar en la acción formativa se utilizan en la organización se pueden utilizar entrevistas antes y después de la

capacitación y formación, con la finalidad de evaluar el beneficio de la acción formativa.

La etapa de la evaluación del Plan de Capacitación y formación, es una acción que acompaña al diseño y a la ejecución, que proporcionará elementos de juicio para una retroalimentación.



## CONCLUSIONES

- En el diagnóstico institucional en torno a la gestión por competencias de la Institución Educativa 10793 “San Juan Bautista” se evidenció que hay un desfase entre las competencias requeridas y las que posee el personal administrativo.
- Al realizar el análisis del porqué de esta desventaja se llegó a la conclusión que la Institución Educativa San Juan Bautista utiliza como formas de trabajo métodos tradicionales (trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades) los cuales retrasan y dificultan los logros, es decir inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias.
- En la construcción del diseño del modelo de gestión por competencias, se pudo establecer la importancia del enfoque de las competencias en la construcción de los perfiles ocupacionales o de cargos, tomando como referencia la teoría de Martha Alles; los cuales obedecen a un análisis cualitativo de la persona para el trabajo; pero más que suministrar información importante sobre su posible desempeño, invita a comprender cómo las personas movilizan sus motivaciones personales, experiencias previas y capacidades de comprensión, aplicación y aprehensión del conocimiento para adaptarse y sobrevivir en un contexto laboral de altos niveles de exigencia por efecto de la competitividad, la globalización y las demandas del entorno.
- El área administrativa y a futuro el área académica han de interrelacionar actividades, cuyos beneficios reportarán dicho modelo al ser aplicado en algunos subsistemas de la administración. El Modelo de Gestión por Competencias al ser aplicado, al personal administrativo de cualquier entidad educativa, permitirá dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo por competencias propuesto para el personal de la organización educativa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas.
  
- Adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano.
  
- Concebir el modelo de competencias dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global.
  
- Articular en la Institución Educativa “San Juan Bautista” los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.
  
- Realizar el proceso de detección e identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas por el trabajador y, de este modo, cualquier organización consiga beneficiarse.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. (2007). *Selección de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Graniza S. A. 532 Págs.
- ALLES, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Graniza S. A. 197 Págs.
- ALLES, M. (2009). *Construyendo talento*. Argentina: Ediciones Graniza S. A. 215 Págs.
- ANTÚNEZ, S. (1993) *Claves para la organización de centros escolares*, 5a ed, Barcelona, ICE, Universidad de Barcelona: Editorial Horsori.
- ANTÚNEZ, S. (1993) *Hacia una gestión autónoma del centro escolar*. En: Claves para la organización de centros escolares. ICE/Horsori, Barcelona, pp. 59-69.
- ANZOLA, S. (2002) *Administración de Pequeñas Empresas*, Segunda Edición. México: Editorial McGrawhill
- ARGUEDAS, J.J. (2007). *La profesionalización de la función pública y su aporte a la gobernabilidad democrática en un entorno globalizado*. San José: Dirección General de Servicio Civil, p.14-17.
- BONILLA, R. (2001). *La gestión en la escuela primaria*. Revista de Educación / Nueva Época, 16. Consultado el 2 de febrero de 2007 en el World Wide Web:  
<http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
- BOYATZIS, R. (1992). *La Gerencia Competitiva*. Editorial John Wiley and Sons. USA.
- CÁRDENAS, C. (2001). Reflexiones sobre la calidad en educación. Revista de Educación/Nueva Época, 16. Consultado el 2 de febrero de 2007 en el World Wide Web:  
<http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
- CARIOLE, L. QUIRÓZ (1997), *Competencias generales laborales y currículum*, Montevideo, Cinterfor.

- CASTELAN, I. (2003). *La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*. En: Observatorio Nacional de Políticas en Evaluación Educativa (ONPE). Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- CIDEC (1999): *Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate*. Donostia-San Sebastián: cidec, (Cuadernos de Trabajo. Formación, empleo, cualificaciones, n.º 27).
- COELLO, J. (2005). *Análisis de las competencias requerida por el personal administrativo y docente de las instituciones de nivel superior*. Trabajo de ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.
- CORREA, Y. & MIRANDA, V. (2013) *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez S.A.* (tesis de grado) Universidad de Cartagena. Cartagena de India.
- COTO, G. (2009) *Entrevista con Gerardo Coto, consultor del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública*, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 17 de setiembre de 2009.
- CUESTA, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448
- DUCHE, M. (2001) *Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi* (tesis de grado) Universidad Mayor de San Simón. Cochabamba-Bolivia.
- FERNÁNDEZ, P. (1994) *Racionalización de la gestión administrativa: identificación y tratamiento de documentos en los archivos de oficina*. En: AABADOM. Oviedo, núm. 2, p.11-19.
- FOREHAND, G. Y GILMER, B. (1964). *Environmental variations in studies of organizational climate*. Psychological Bulletin, 6, 361-382

GARCÍA, A. (2010). *Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social*, en la Universidad de Huelva.

GARCÍA, J.R y POYATO, F. (2009) *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria* (tesis de grado) Instituto de investigación y desarrollo educativo. Ensenada, Baja California.

GARCÍA, M. (2012). *Competencias Laborales. Método para evaluarlas*. México: Trillas.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1994). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel S.A.

IMPACTO NORMAS EN INSTITUCIONES (2016) *La escuela y la política educativa en torno a la gestión escolar*. Recuperado de <https://impactonormaseninstituciones.wordpress.com/2016/10/13/la-escuela-y-la-politica-educativa-en-torno-a-la-gestion-escolar/>

KOONTZ, H. & WEHRICH H.(1998) *Administración, una prospectiva global*. Editorial McGraw-Hill, 11ª. Edición, México.

LEVY-LEBOYER, C. (2000), *Gestión de las competencias*, Barcelona, Ediciones Gestión.

LONGO, F. (2004) *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Piados.

LUQUE,M.(2004),*Gestión educativa:un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas*. Córdoba:Colección de cuadernos.

MARCELO, W. Y COJAL, B. (2007). *Gestión educativa*. Lambayeque: Universidad Pedro Ruiz Gallo. Lima.

- MC CLELLAND, D. (1973). *Testing for competence rather than for 'intelligence'*. American Psychologist. 28, 1-14.
- MERTENS, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*: CINTERFOR/OIT. Montevideo 327 Págs.
- MOLINA, R., ARGOTTE, L.P., JÁCOME, N.E., DOMINGUEZ, M.C.(2006) *Modelo de Gestión por Competencias: conceptos básicos*. Recuperado de <https://www.ineel.mx/boletin012006/act.pdf>
- NAVARRO,M.A. Y LLADÓ,D.M.(2014) *La gestión escolar una aproximación a su estudio*. Tamaulipas: Palibrio.
- POZNER, P. (1997). *El Director como gestor de aprendizajes AIQUE*. Madrid.
- ROBLEDO, R. (2011). *Líneas para la discusión de la reforma de la educación superior*. En Debate sobre la Ley de Educación Superior. Ministerio de Educación y Cultura, MEC. Asunción, Paraguay: Centro de Investigación e Innovación Educativa, CIIE.
- RODRÍGUEZ, J. (1993) *Administración. En: Teoría de la Administración aplicada a la educación*. México: ECASA.
- RODRÍGUEZ, T. Y FELIÚ, S. (1996) *Curso Básico de Psicometría*. Barcelona: Paidós empresa.
- ROMERO, M. (2010). *Guía para la Elaboración de Perfiles de Cargos*. Manuscrito no publicado. San José, Costa Rica.
- SÁNCHEZ, H. & REYES, C. (2009). *Metodología de la Investigación y Diseños en la Investigación Científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- SCHMELKES, S. (1995) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, sep, México.

SPENCER, L y M. SPENCER (1993), *Competence at Work, Models for Superior Performance*, USA, John Wiley & Sons.

TOVAR, F. (2005). *La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas*. Barcelona, España.

UGALDE, G. (2009) *Cápsula informativa de calidad*. Dirección General de Servicio Civil. San José, Costa Rica.

UNESCO (2007) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; *Fines de la educación; Ética; Equidad; Desarrollo humano; Educación; Calidad de la educación;*

VARGAS, F. (2004) *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: ILO/Cinterfor

# **ANEXOS**



# UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES  
Y EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
SEGÚN MARTHA ALLES PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10793 “SAN JUAN  
BAUTISTA” – CALERA SANTA ISABEL, DEL DISTRITO DE OLMOS.**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y  
DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA” –  
CALERA SANTA ISABEL, DEL DISTRITO DE OLMOS**

Estimado (a) profesor (a)

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre la gestión administrativa del director y su eficacia en la Institución educativa por lo que se les pide responder los ítemes con sinceridad y objetividad del caso, ya que la información proporcionada tiene un fin netamente académico. Así mismo debe responder el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Agradezco de antemano su colaboración

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presentan 21 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el director de la Institución Educativa. Responda por favor marcando con un aspa (x) el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

| 1              |  | 2           |    | 3              |    | 4       |  |
|----------------|--|-------------|----|----------------|----|---------|--|
| Ocasionalmente |  | Normalmente |    | Frecuentemente |    | Siempre |  |
| Nº             | AFIRMACIONES   | Oc          | No | Fr             | Si |         |  |
| 01             | Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 02             | Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 03             | Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 04             | Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 05             | Hace cambios concretos en el sistema de la labor educativa o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 06             | Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 07             | Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 08             | Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 09             | Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado con los nuevos lineamientos educativos para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas. | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 10             | Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 11             | Su trato con la comunidad estudiantil es amable y cordial.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 12             | Ofrece al estudiante una información oportuna y confiable.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 13             | Identifica las expectativas del estudiante para garantizar un buen servicio educativo.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 14             | Escucha con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 15             | Demuestra seguridad al momento de interactuar transmitiendo confianza.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 16             | Mantiene una actitud tolerante y maneja la cordura en situaciones de dificultad o conflicto  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 17             | Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 18             | Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 19             | Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias.  | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 20             | Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |
| 21             | Trabaja en coordinación y colaboración con los demás miembros del equipo para lograr mejores resultados.   | 1           | 2  | 3              | 4  |         |  |

# UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y**

**ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10793 “SAN JUAN**

**BAUTISTA” – CALERA SANTA ISABEL, DEL DISTRITO DE OLMOS**

Estimado (a) profesor (a)

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre la eficacia y eficiencia en sus funciones en la Institución educativa por lo que se les pide responder los ítemes con sinceridad y objetividad del caso, ya que la información proporcionada tiene un fin netamente académico. Así mismo debe responder el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas es absolutamente confidencial.

Agradezco de antemano su colaboración

**INSTRUCCIONES:** A continuación se te presentan 14 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el director de la Institución Educativa. Responda por favor marcando con un aspa (x) el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

|               |                          |            |                       |
|---------------|--------------------------|------------|-----------------------|
| En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 1             | 2                        | 3          | 4                     |

| Nº | AFIRMACIONES  | E.d | T.d | D.a | T. a |
|----|---|-----|-----|-----|------|
| 01 | ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades institucionales?   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 02 | ¿Se realiza el seguimiento a los procesos y procedimientos del área administrativa para su eficiente cumplimiento?  | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 03 | ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 04 | ¿Usted ha participado en la formulación del diagnóstico institucional de la Institución educativa?  | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 05 | ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 06 | ¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?                        | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 07 | ¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 08 | ¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 09 | ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?                                       | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 10 | ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa? | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 11 | Realiza sus funciones y deberes aplicando la normatividad   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 12 | Demuestra actuaciones proactivas en sus tareas  | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 12 | Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente.  | 1   | 2   | 3   | 4    |
| 14 | Realiza actividades imprevistas con entusiasmo y entrega  | 1   | 2   | 3   | 4    |

| Nº | AFIRMACIONES   | Oc |    | No |    | Fr |    | Si |    | TOTAL |     |
|----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
|    |  | Nº | %  | Nº | %  | Nº | %  | Nº | %  | Nº    | %   |
| 01 | Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos  | 13 | 76 | 3  | 18 | 1  | 6  | 0  | 0  | 17    | 100 |
| 02 | Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo.  | 11 | 65 | 4  | 23 | 2  | 12 | 0  | 0  | 17    | 100 |
| 03 | Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades.  | 12 | 70 | 2  | 12 | 2  | 12 | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 04 | Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables.  | 13 | 76 | 4  | 24 | 0  | 0  | 0  | 0  | 17    | 100 |
| 05 | Hace cambios concretos en el sistema de la labor educativa o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados.   | 12 | 71 | 3  | 17 | 1  | 6  | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 06 | Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes.  | 13 | 76 | 2  | 12 | 2  | 12 | 0  | 0  | 17    | 100 |
| 07 | Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos.  | 7  | 47 | 4  | 24 | 3  | 17 | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 08 | Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada.   | 10 | 58 | 4  | 24 | 2  | 12 | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 09 | Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado con los nuevos lineamientos educativos para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas. | 8  | 47 | 5  | 29 | 3  | 18 | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 10 | Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes.   | 12 | 71 | 3  | 18 | 2  | 11 | 0  | 0  | 17    | 100 |
| 11 | Su trato con la comunidad estudiantil es amable y cordial.   | 1  | 6  | 8  | 47 | 6  | 35 | 2  | 12 | 17    | 100 |
| 12 | Ofrece al estudiante una información oportuna y confiable.   | 7  | 41 | 5  | 29 | 3  | 18 | 2  | 12 | 17    | 100 |
| 13 | Identifica las expectativas del estudiante para garantizar un buen servicio educativo.   | 10 | 58 | 4  | 24 | 2  | 12 | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 14 | Escucha con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades.  | 9  | 53 | 5  | 29 | 2  | 12 | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 15 | Demuestra seguridad al momento de interactuar transmitiendo confianza.   | 7  | 41 | 6  | 35 | 2  | 12 | 2  | 12 | 17    | 100 |
| 16 | Mantiene una actitud tolerante y maneja la cordura en situaciones de dificultad o conflicto  | 10 | 59 | 5  | 29 | 1  | 6  | 1  | 6  | 17    | 100 |
| 17 | Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado   | 8  | 47 | 6  | 35 | 3  | 18 | 0  | 0  | 17    | 100 |
| 18 | Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas.  | 11 | 65 | 3  | 17 | 2  | 12 | 1  | 6  | 17    | 100 |

|           |  |   |    |   |    |   |    |   |   |    |     |
|-----------|--|---|----|---|----|---|----|---|---|----|-----|
| <b>19</b> | Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias.  | 8 | 47 | 5 | 29 | 3 | 18 | 1 | 6 | 17 | 100 |
| <b>20</b> | Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor.   | 7 | 41 | 6 | 35 | 3 | 18 | 1 | 6 | 17 | 100 |
| <b>21</b> | Trabaja en coordinación y colaboración con los demás miembros del equipo para lograr mejores resultados. | 9 | 52 | 4 | 24 | 4 | 24 | 0 | 0 | 17 | 100 |

### TABLA DE RESULTADOS

| Nº | AFIRMACIONES  | E.d |    | T.d |    | D. a |    | T.a |    | TOTAL |     |
|----|---|-----|----|-----|----|------|----|-----|----|-------|-----|
|    |   | Nº  | %  | Nº  | %  | Nº   | %  | Nº  | %  | Nº    | %   |
| 01 | ¿Con qué frecuencia se realiza la planificación de actividades institucionales?   | 10  | 58 | 4   | 24 | 3    | 18 | 0   | 0  | 17    | 100 |
| 02 | ¿Se realiza el seguimiento a los procesos y procedimientos del área administrativa para su eficiente cumplimiento?  | 11  | 64 | 3   | 18 | 2    | 12 | 1   | 6  | 17    | 100 |
| 03 | ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?   | 0   | 0  | 1   | 6  | 6    | 35 | 10  | 59 | 17    | 100 |
| 04 | ¿Usted ha participado en la formulación del diagnóstico institucional de la Institución educativa?  | 9   | 53 | 4   | 24 | 3    | 17 | 1   | 6  | 17    | 100 |
| 05 | ¿Se cumple con el número de horas de trabajo diarias establecidas por las disposiciones vigentes?   | 4   | 24 | 6   | 35 | 5    | 29 | 2   | 12 | 17    | 100 |
| 06 | ¿Considera necesaria la implementación de programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?                        | 1   | 6  | 0   | 0  | 5    | 29 | 11  | 65 | 17    | 100 |
| 07 | ¿Con qué frecuencia convoca a reunión con el personal de la unidad educativa?   | 7   | 41 | 5   | 29 | 3    | 18 | 2   | 12 | 17    | 100 |
| 08 | ¿Se han establecido indicadores de evaluación del desempeño con base a las metas del área administrativa?   | 8   | 47 | 4   | 23 | 3    | 18 | 2   | 12 | 17    | 100 |
| 09 | ¿Se han definido los perfiles de la plaza laboral con base en las competencias requeridas por el puesto de trabajo?                                       | 4   | 24 | 6   | 35 | 4    | 24 | 3   | 17 | 17    | 100 |
| 10 | ¿Considera necesario la elaboración de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano del área administrativa? | 0   | 0  | 0   | 0  | 8    | 47 | 9   | 53 | 17    | 100 |
| 11 | Realiza sus funciones y deberes aplicando la normatividad   | 5   | 29 | 3   | 18 | 6    | 35 | 3   | 18 | 17    | 100 |

|           |  |          |           |   |    |   |    |   |    |    |     |
|-----------|--|----------|-----------|---|----|---|----|---|----|----|-----|
| <b>12</b> | Demuestra actuaciones proactivas en sus tareas   | <b>6</b> | <b>35</b> | 3 | 18 | 5 | 29 | 3 | 18 | 17 | 100 |
| <b>13</b> | Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente. | <b>7</b> | <b>40</b> | 2 | 12 | 4 | 24 | 4 | 24 | 17 | 100 |
| <b>14</b> | Realiza actividades imprevistas con entusiasmo y entrega   | <b>5</b> | <b>28</b> | 4 | 24 | 4 | 24 | 4 | 24 | 17 | 100 |





