

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD
EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 “JOSÉ GÁLVEZ”
CHUNCHUQUILLO – COLASAY, 2014.**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
EDILBERTO RAMÍREZ CHANTA

Asesor:
M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ

Jaén, Cajamarca - Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by
EDILBERTO RAMÍREZ CHANTA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS SECCIÓN: EDUCACIÓN MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA:

**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 “JOSÉ GÁLVEZ”
CHUNCHUQUILLO – COLASAY, 2014.**

**Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentado por:
EDILBERTO RAMÍREZ CHANTA**

Comité Científico

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz
Asesor

M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Virgilio Gómez Vargas
Miembro de Comité Científico

Dr. Jorge Tejada Campos
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

DEDICATORIA

A mis padres Otilia y Cirilo por su apoyo moral para cumplir mí meta trazada.

A mis hijos, Yalemi Libertad y Edilberto Alvin Ramírez Cruz; por ayudarme con su esfuerzo a hacer realidad este trabajo de investigación.

Que Dios los bendiga.

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional por la política educativa de becas en beneficio de los maestros cajamarquinos que todo esto repercutirá en beneficio de la niñez Perú.

A los maestros de la Escuela de Post Grado por sus sabias enseñanzas y en especial al M. Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz por brindarme su orientación teórica y metodológica en mi trabajo de investigación.

A la Dra. Marina Estrada Pérez directora de la E.P.G. y al Dr. Ricardo Cabanillas director de la sección de Educación de la E.P.G. por su brillante gestión en el programa de Maestría y complementar el asesoramiento de la presente tesis.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vvi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	xxii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xivv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.	4
1.2. Formulación del problema.....	9
1.3. Justificación de la investigación	9
1.4. Delimitación de la investigación:.....	10
1.5. Limitaciones.....	10
1.6. Objetivos de la investigación.....	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.1.1. A nivel internacional	12
2.1.2. A nivel nacional	19
2.1.3. A nivel local	22

2.2. Bases teórico-científicas	23
2.2.1. Teorías de las competencias gerenciales	23
2.2.1.1. Teoría de la complejidad	23
2.2.1.2. Competencias gerenciales del director.....	25
a) Competencias básicas.....	27
b) Competencias genéricas	28
c) Competencias específicas.....	30
d) Competencia comunicativa	32
2.2.2. Calidad educativa	33
2.2.3. Modelo de la calidad EFQM.....	33
2.2.4. El IPEBA y la Calidad Educativa	39
2.2.5. Conceptualización de calidad educativa.....	40
2.3. Definición de términos básicos.....	46

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación	50
3.2. Variables.....	50
3.3. Matriz de operacionalización de variables	52
3.4. Población y muestra	56
3.5. Unidad de análisis	56
3.6. Tipo de investigación	56
3.7. Diseño de investigación.....	56
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	57
3.9. Validez y confiabilidad de los instrumento de investigación	57

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, interpretación y análisis de los resultados por dimensiones de la variable: Competencias gerenciales del director.	58
4.2. Presentación, interpretación y análisis de los resultados de la calidad educativa en la institución.....	71
4.2.1. Correlaciones entre las dimensiones de las variables competencias gerenciales de director y la calidad educativa en la I.E. No. 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.....	75
4.2.2. Prueba de hipótesis para la correlación de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución.....	76
4.3. Discusión	77

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN PARA TRATAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

5.1. Presentación	82
5.2. Justificación	84
5.3. Objetivos de la propuesta	86
5.4. Modelo teórico de gestión educativa de las competencias gerenciales.....	87
5.5. Descripción de la propuesta de gestión de las competencias gerenciales para los directores de instituciones educativas.....	98
CONCLUSIONES	104
SUGERENCIAS	105
LISTA DE REFERENCIAS	106
APÉNDICE/ANEXOS	113

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Competencias básicas del director. Indicador: Competencias cognitivas.	58
Tabla 2: Competencias básicas del director. Indicador: Competencias técnicas.	59
Tabla 3: Competencias básicas del director. Indicador: Competencias metodológicas.	60
Tabla 4: Competencias básicas del director.	61
Tabla 5: Competencias genéricas del director. Indicador: Capacidad para trabajar en equipo.	62
Tabla 6: Competencias genéricas del director. Indicador: Capacidad de planificación.	63
Tabla 7: Competencias genéricas del director. Indicador: Habilidad para negociar.	64
Tabla 8: Competencias genéricas del director.	65
Tabla 9: Competencias específicas del director. Indicador: Optimización adecuada de los recursos.	65
Tabla 10: Competencias específicas del director. Indicador: Capacidad para relacionarse con actores externos.	66
Tabla 11: Competencias específicas del director.	67
Tabla 12: Competencias en la comunicación del director. Indicador: Dialoga e informa.	68
Tabla 13: Competencias en la comunicación del director. Indicador: Coordinación.	69

Tabla 14:	Competencia en la Comunicación.	70
Tabla 15:	Calidad educativa. Dimensión: Organización y gestión.	71
Tabla 16:	Calidad educativa. Dimensión: procesos pedagógicos.	72
Tabla 17:	Calidad educativa. Dimensión: Ambiente educativo.	73
Tabla 18:	Calidad educativa. Dimensión: Competencia docente.	74
Tabla 19:	Correlación de las competencias básicas del director con la organización y Gestión de la institución educativa.	75
Tabla 20:	Correlación de las competencias básicas del director y el ambiente educativo de la institución educativa.	75
Tabla 21:	Correlación de las competencias específicas del director y los procesos pedagógicos de la institución educativa.	76
Tabla 22:	Correlación de la comunicación del Director y la Competencia docente de la institución educativa.	76
Tabla 23:	Prueba de Chi-cuadrado.	77

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Competencias cognitivas.	59
Gráfico 2: Competencias técnicas.	59
Gráfico 3: Competencias metodológicas.	60
Gráfico 4: Competencias básicas.	61
Gráfico 5: Capacidad para trabajar en equipo.	62
Gráfico 6: Capacidad de planificación.	63
Gráfico 7: Habilidades para negociar.	64
Gráfico 8: Competencias genéricas.	65
Gráfico 9: Optimización adecuada de recursos.	66
Gráfico 10: Capacidades de relacionarse con actores externos.	67
Gráfico 11: Competencias específicas.	67
Gráfico 12: Dialoga e informa.	68
Gráfico 13: Coordinación.	69
Gráfico 14: Comunicación.	70
Gráfico 15: Organización y gestión.	71
Gráfico 16: Procesos pedagógicos.	72
Gráfico 17: Ambiente educativo.	73
Gráfico 18: Competencia docente.	74

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- AGE : Apoyo a la Gestión Educativa
- EFQM : Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
- GE : Gestión Educativa
- IPEBA : Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
- ISO : Organización Internacional de Normalización
- LGE : Ley General de Educación
- MGE : Modelos de Gestión de Excelencia
- PEI : Proyecto Educativo Institucional
- SINEACE: Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y certificación de la Calidad Educativa

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la correlación entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014. La hipótesis fue si existe relación significativa entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014. La población y muestra, estuvo conformada por 01 director y 22 docentes. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, diseño no experimental. El instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a la muestra de estudio. Los resultados de la correlación de variables de las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa; demuestran que el valor de Chi-cuadrado igual a 0,733 nos indica que existe correlación positiva significativa lo cual implica que los cambios de las competencias básicas influyen en la organización y gestión de la Institución Educativa. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos se han cumplidos y la hipótesis confirmada.

Palabras clave: Competencias gerenciales, calidad educativa.

ABSTRACT

This research aimed to study the correlation between the Managerial Competencies of the Director and Educational Quality in the Educational Institution N°. 16093 "José Gálvez" Chunchuquillo - Colasay, 2014. The hypothesis was whether there is a significant relationship between the managing competencies of the Director or Educational Quality in the Educational Institution No. 16093 "José Gálvez" Chunchuquillo - Colasay, 2014. The population sample consisted of 01 principal and 22 teachers. The research is correlational descriptive, non-experimental design. The instrument used was the questionnaire applied to the study sample. The results of the correlation of variables of the Managerial Competencies of the Director and Educational Quality; show that the value of Chi-square equals to 0.733 indicates that there is significant positive correlation which implies that changes in core competencies influence the organization and management of the educational institution. The research results show that the objectives have been achieved and the hypothesis has been confirmed.

Key words: managerial skills, quality of education.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la educación peruana vive un conjunto de reformas educativas; todas ellas apuntan a la mejora de la educación con instituciones educativas que respondan al desarrollo del país; en este contexto, se desarrolla la tesis Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014 que tiene como propósito determinar la relación entre las competencias gerenciales del director y la calidad educativa, para poder determinar el porqué de la necesidad de contar directores capaces de enfrentar los retos de la sociedad actual, dar soluciones a las actuaciones concretas; directores que busquen la mejora y que ofrezcan un servicio de calidad en la educación según las demandas de la función directiva actual.

Según Maduro (2009) el Director (gerente) de una Institución Educativa exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas gerenciales para la consecución de objetivos y metas propuestas. Un buen Director requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no solo administrativos y de infraestructura, sino también competencias que le faciliten diseñar proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo académico del personal que labora en la institución educativa.

La presente investigación consta de cinco capítulos. En el capítulo I, se aborda el problema de la investigación, la justificación, delimitación y limitaciones de la investigación. La interrogante central busca determinar ¿Cuál es la relación entre las Competencias Gerenciales del director y la Calidad Educativa en la I.E. N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014? A raíz de esta pregunta se ha formulado la hipótesis y los objetivos correspondientes.

En el Capítulo II, la investigación se orienta por el marco teórico, que contiene los antecedentes, el cual aborda los hallazgos de diversas tesis e investigaciones en las cuales se ha revisado y estudiado de manera directa o indirecta: las competencias gerenciales y la calidad educativa en las diversas esferas de los países. Con la finalidad de determinar las bases teórico-científicas, las cuáles son las variables de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa y su relación y aplicación en el campo educativo; también se presenta la definición de términos fundamentales; permitiendo establecer las preguntas para la elaboración de los cuestionarios.

En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico, constituido por la hipótesis de la investigación, las variables, la matriz de operacionalización de variables, población y muestra, unidad de análisis, el tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos y la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación, validadas a través del coeficiente Crombach.

En el Capítulo IV, se presenta los resultados y discusión de la investigación, referidos a las dos variables de investigación: las competencias gerenciales del director y la calidad educativa. En la primera dimensión, se ha procedido desarrollar el análisis y la discusión de las competencias básicas, de las competencias genéricas, de las competencias específica y de las competencias comunicativas. En la segunda dimensión, de igual manera se ha interpretado y discutido sobre la organización gestión, los procesos pedagógicos, el ambiente educativo y la competencia docente. Asimismo, los datos se presentan en tablas y gráficos con su correspondiente análisis y discusión de los resultados más resaltantes.

En el Capítulo V, se detalla la propuesta de gestión para tratar las competencias gerenciales del director en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.

Finalmente, se presenta las conclusiones, sugerencias y la lista de referencias consultadas. Asimismo, se exteriorizan los anexos y apéndices donde se han incluido los instrumentos de recolección de datos como el cuestionario. Además, se ha incluido la matriz de consistencia donde se resume todo el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Los sistemas educativos nacionales aplicados en el Perú han variado constantemente de acuerdo a los gobernantes de turno, por lo que hace falta aplicar una política educativa nacional a largo plazo donde cada gobierno de turno asuma con responsabilidad la continuidad del Proyecto Educativo Nacional (2007), asignando el presupuesto económico correspondiente para enfrentar nuevos retos de las demandas educativas a nivel internacional, nacional y regional; vinculadas con la sociedad del conocimiento en un mundo globalizado.

En estas nuevas exigencias de demandas educativas, donde la población exige un nuevo rumbo de la conducción de las Instituciones educativas, los directores sin una capacitación acorde a las exigencias del mundo globalizado, han tratado de conducir y administrar la parte cognitiva y física, así como gestionar recursos. El Director deberá ser un líder competente en la conducción administrativa, de la parte cognitiva y emocional de sus trabajadores como de los estudiantes para un buen resultado de los aprendizajes.

En la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014, el director toma las decisiones en el manejo administrativo del personal a su cargo, dedicándose a la atención de la parte física y cognitiva de los estudiantes y cumplir con la normatividad del ente inmediato superior, por lo que es necesario atender la parte socioemocional tanto de los estudiante como de los docentes, notándose una comunicación restringida, organización ineficiente, toma de decisiones de manera vertical, infraestructura inadecuada, incomodidad de los estudiantes y docentes. El director no toma en cuenta las

opiniones y sugerencias de los docentes y estudiantes. Falta de convocatoria para actividades colectivas de desarrollo socioemocional de la comunidad educativa.

En este sentido, todo proceso gerencial demanda de los directores, el desarrollo de nuevas capacidades para la gestión, conducción y el manejo de las instituciones educativas, garantizando el buen funcionamiento, equilibrio y un acorde clima laboral, por tal motivo quienes dirigen estas organizaciones deben de manejar un conjunto de competencias, que le permitan alcanzar con éxito la misión y visión de su institución educativa.

La disertación de competencias educativas se ha convertido en una cuestión central en la práctica docente actual. Esta situación cobra mayor relevancia debido a las aspiraciones de las políticas educativas modernas que se orientan a desarrollar instituciones educativas eficaces y equitativas para hacer frente a los retos de la sociedad del conocimiento. De tal modo que es necesario la formación del nuevo hombre que sea capaz de enfrentar la realidad, en ese sentido damos prioridad al enfoque de competencias en educación, las competencias que buscamos son las necesarias para dar solución a las actuaciones concretas y demandas reales de la función directiva actual; siempre buscando la mejora continua y ofreciendo un servicio de calidad.

Para Caminero (2012) la importancia de la eficiencia con la que los directores ejerzan su trabajo repercute en toda la organización.

Torres (2011) considera que la educación sí debe gerenciarse para la competitividad, porque las instituciones educativas deben visionarse en los ámbitos sociales y perfilarse mejorando los procesos que desarrollan para ofrecer servicios de calidad, acordes a las exigencias actuales y a un mundo globalizado. Las competencias gerenciales más relevantes, que debe tener un directivo docente, son liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Las competencias gerenciales son aquellas habilidades, conocimientos y actitudes que la profesión directiva requiere para poder desarrollarse en forma eficiente, en las Instituciones Educativas del país; urge tomar en consideración la restructuración de las instituciones educativas en su conducción administrativa. Nuestro objetivo es determinar la relación entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014, en función de competencias gerenciales, para la competitividad de las instituciones educativas y además describir las competencias gerenciales del directivo docente. Es importante aplicar el modelo de gestión por competencias al interior de la institución educativa, que permita un manejo productivo y eficiente de la gestión humana, el reconocimiento de habilidades y capacidades personales y su direccionamiento adecuado en beneficio de la institución.

Caminero (2012) afirma que, la dirección escolar debe asumir la responsabilidad de una organización compleja capaz de aprender, buscando siempre la mejora continua y ofreciendo un servicio educativo de calidad.

De lo que mencionan los autores, argumento en relación a la función de dirección, que la organización educativa le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan de la calidad de la enseñanza con respecto al producto educativo.

Las funciones gerenciales del director educativo se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial. Así mismo, la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas, en referencia a lo anterior, todas las funciones

administrativas que establece el Ministerio de Educación, se le da al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una calidad de gestión. Para lograr una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión.

La formación por competencias se basa en el reencuentro de dos corrientes teóricas en las ciencias de la educación: el cognitivismo y el constructivismo. El cognitivismo se ocupa de la manera en la que el aprendiz adquiere y aplica los conocimientos y las habilidades. Por lo tanto, propone estrategias de formación capaces de favorecer la construcción gradual de los conocimientos en el estudiante tomando en cuenta los elementos afectivos, cognitivos y meta cognitivos de los mismos.

La formación educativa por competencias se apoya de igual forma en el constructivismo ya que hace hincapié en el papel activo del aprendiz como primer artesano de su aprendizaje. Bajo esta perspectiva, el constructivismo sostiene que los nuevos conocimientos se adquieren progresivamente relacionándolos con los conocimientos anteriores.

El personal que se vincula en una organización estructurada en un modelo de gestión por competencias, debe contar con las características: Saber, conjunto de conocimientos relacionados con el cargo; Saber hacer, habilidades que permiten poner en práctica lo que se sabe; Saber estar, actitudes y valores acordes al entorno organizacional que favorecen las relaciones interpersonales; Querer hacer, factores internos de la persona que determinan que esta se esfuerce o no para demostrar la competencia. (Álvarez 2011).

La Ley General de Educación (28044) en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”. Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE necesitan reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral. (IPEBA 2011).

La calidad educativa es aquella que asegura a todos los niños, adolescentes y jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta. Es por ello que, la calidad se configura como un factor trascendente en el logro de la eficiencia en la prestación del servicio público en beneficio de la educación peruana, momento donde esta se encuentra inmersa en una serie de retos cuyo tamaño crece exponencialmente, y que podemos enfrentarla si hay un verdadero compromiso de parte de gobierno, docentes y comunidad.

Por su parte los gobiernos de turno deben asumir el compromiso de llevar a cabo las políticas pertinentes de la mejora de la calidad educativa. La actualización continua debe de ser exigida a los docentes para una mejor labor en el desempeño de sus funciones y labores. La comunidad educativa debe cumplir con su función fiscalizadora y con el apoyo necesario en las labores educativas de sus hijos.

Por lo tanto, la calidad del servicio educativo es factor estratégico tanto presente como futuro para el desarrollo educativo del país.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre las Competencias Gerenciales del director y la Calidad Educativa en la I.E. N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014?

1.3. Justificación de la investigación

La importancia de esta investigación se evidencia en el aporte que proporcionará a las instituciones educativas, específicamente a la provincia de Jaén de la región Cajamarca, pues al determinar la relación las competencias gerenciales del director y la calidad educativa en las instituciones educativas, bajo el enfoque de competencias. Además, permitirá la identificación eficaz de los mejores docentes que muestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño como gerentes educativos.

La investigación se justifica al pretender determinar el conocimiento que todo Director de educación básica regular debe poseer en el quehacer educativo relacionado con sus funciones, no solo por el título que tiene, sino por el conocimiento de sus competencias al momento de ocupar un puesto gerencial tan importante en las instituciones educativas, teniendo presente que están inmersos en una época de cambios y que no basta con administrar y enseñar conocimientos más o menos útiles sino adquirirlos para el buen desempeño de sus funciones laborales y profesionales.

Desde el punto de vista científico, se propone comparar la manera de gerenciar las escuelas de acuerdo al modelo tradicional educativo con la actual tendencia en la administración de las organizaciones educativas.

En lo metodológico y práctico se justifica planteando como propuesta, un programa dirigido a los directores, para la mejora de las funciones gerenciales y la calidad educativa que contribuyan a optimizar la gestión gerencial en las instituciones educativas modernas.

1.4. Delimitación de la investigación:

- a) **Espacial.** La presente investigación se realizó en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, tomando en consideración a director y docentes de esta institución educativa.
- b) **Temporal.** La investigación se realizó desde septiembre del 2013 hasta diciembre del 2014.
- c) **Científica.** Trabajo de investigación con sustento científico, se utilizó teorías y enfoques los que nos proporcionan el sustento teórico en la observación, descripción y explicación de lo estudiado; lo que se evidencia en el marco teórico.
- d) **Social.** Es una investigación social donde se alude al uso consciente de capacidades cognitivas para la adquisición del conocimiento, referido al área de educación. Debido a los profundos y constantes cambios que se producen en el entorno hacen que el Director demande una formación que le proporcione las competencias necesarias para dar respuesta a las exigencias de su profesión.

La presente investigación se ubica en la línea de gestión de la calidad educativa y el eje temático formación en competencias y calidad educativa.

1.5. Limitaciones

Las limitaciones o dificultades que se presentaron en la ejecución del presente trabajo de investigación fueron:

- a) El desinterés mostrado por los maestros en colaborar de manera oportuna con la información veraz requerida en los cuestionarios.
- b) Posibles sesgos de memoria de los docentes encuestados.
- c) Evaluación solo por Alpha de Crombach para la validación de instrumentos y la aceptación por juicio de expertos.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez”.
Chunchuquillo – Colasay, 2014.

1.6.2. Objetivo específicos

- a) Identificar la relación entre las competencias básicas del director y la organización y gestión en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014.
- b) Determinar la relación entre las competencias genéricas del director y el ambiente educativo en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014.
- c) Identificar la relación entre las competencias específicas del director y los procesos pedagógicos en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014.
- d) Identificar la relación entre la competencia de comunicación del director y las competencias docentes en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Campos (2010), en su tesis de maestría sobre “Perfil Gerencial bajo el Enfoque por Competencias del Docente con Función Directiva en Educación Básica”, de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto concluye: El docente con función directiva que ejerce la gerencia de la institución educativa, es un profesional capaz de enfrentar los retos que le impone el entorno, especialmente en lo social, ecológico y cultural, consciente de su rol social. El director debe poseer competencias gerenciales que le permitan llevar a cabo la ejecución de sus funciones, con criterio y actitudes pertinentes para confrontar las situaciones adversas y los problemas que se presentan en la comunidad educativa. Por lo cual, existe la necesidad de una formación gerencial, para que este profesional pueda adquirir herramientas y fundamentos organizativos que lo lleven a ejercer con eficacia su labor como director del plantel educativo. Esto le ayudará, sin duda alguna, a obtener conocimientos que le permitirán desarrollar habilidades y destrezas para convertirse en un agente eficiente y transformador de la institución educativa.

Asimismo, Velásquez (2008) en su trabajo de investigación para optar el grado de Magister en educación “Competencias Gerenciales del Director y la Comunicación Organizacional en Educación Básica” Universidad de Zulia, Venezuela, afirma que: en las competencias gerenciales del director en ejercicio de sus funciones, se evidencia que la planificación, organización, dirección y control no se cumplen. De esto se infiere o deduce que las etapas del proceso gerencial se aplican en forma inadecuada y sin considerar procesos coherentes. Además, no existe una marcada tendencia a tomar decisiones sin la

participación de los docentes, por tanto, no se trabaja en equipo, ni se impulsa la acción del personal para lograr satisfacer los objetivos establecidos, lo cual genera una inadecuada relación entre los miembros que conforman la institución educativa.

Por otro lado, existen graves deficiencias en el aspecto institucional referido a la comunicación ascendente o lateral entre los miembros del personal, ni se propician ambientes empáticos, para el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización escolar, por lo que se deduce, no existe una comunicación eficiente entre el director y personal docente, repercutiendo en el aprendizaje de los estudiantes y en la calidad educativa.

El aporte del trabajo de Velásquez a esta investigación, se da en el sentido que él ha captado en toda su dimensión el fenómeno que emerge en la toma de decisiones en cuanto al hecho de que los líderes no tienen las competencias: planificación, organización, dirección y control, ni las capacidades para cumplir con sus funciones, por lo que su propuesta es delegar estas funciones a los docentes de las escuelas.

Igualmente, Rondón (2010) en su tesis de maestría en Gerencia educativa titulada “Competencias Gerenciales y Satisfacción Laboral en las Facultades de la Universidad Rafael Urdaneta”, Maracaibo, le permitió inferir que, si bien es cierto que estos directores identifican casi siempre las competencias básicas, también presentan dificultades en cuanto a la solución de problemas y a la asimilación y comprensión.

Noraida y Mineira (2007), en su tesis doctoral titulado “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”, del Municipio Maracaibo Estado de Zulia, concluyen que directores y subdirectores (gerentes educativos) de las escuelas de primera y segunda etapa de educación básica, objeto de estudio, cuentan

con las competencias personales, demostrado por los valores muy altos obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En relación a la variable competencias gerenciales en los roles de director, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencia.

En consecuencia, cabe resaltar la necesidad de conjugar la calidad humana a través de las competencias personales del gerente educativo con las cualidades gerenciales con el mismo tono proyecten en sí mismos y en el entorno, los conocimientos, habilidades, destrezas, sus capacidades para orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial en pro de la calidad educativa de las escuelas básicas seleccionadas y que sirvieron de espacio para el desarrollo de esta investigación.

Tafur, Díaz, y López, (2011), en su serie informes N° 3 competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas, en sus reflexiones y experiencias en Iberoamérica en su trabajo titulado “Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Perú”, sostiene que la formación profesional para ejercer la función directiva de las instituciones educativas escolares se centra en instituciones universitarias y no universitarias que ofrecen capacitación y especialización a los docente, posgraduación.

A nivel del sistema educativo peruano los esfuerzos por mejorar la calidad en materia de gestión directiva se concentran en ofrecer programas de capacitación en servicio. Sin embargo, esta capacitación permanente no está debidamente reglamentada ni supervisada por las instancias creadas para este fin. Los planes de estudio para la formación inicial en las facultades de educación, así como en los institutos superiores pedagógicos no

contemplan el desarrollo de competencias de gestión educativa, ni de la función directiva como línea de formación del docente.

Si bien los directores de instituciones educativas estatales están supeditados a normas de acceso y permanencia en el cargo, la reglamentación de una evaluación continua y rigurosa para su promoción o destitución, no es clara aún.

Referente a la calidad educativa nos sustentaremos en la tesis de Maestría de Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento, (2009) “Prácticas de Gestión Directiva que ponen en Acción las Políticas de Calidad Educativa en los Colegios Públicos de Bogotá.” Pontificia Universidad Javeriana, concluyen que el verdadero valor de la calidad educativa, radica en la calidad de los seres humanos que se forman en los colegios, seres que realmente se pueden desenvolver en una sociedad, la política de calidad educativa se centra en su esfuerzo en la construcción colectiva de los procesos de gestión de calidad, fomenta el compromiso de todos, el trabajo en equipo y la inclusión: además la implementación de las políticas de calidad educativa en las instituciones educativas, permite evidenciar avances en los procesos y han generado un clima institucional positivo. Desde la gestión directiva escolar, el directivo como responsable de dirigir una institución educativa tendrá necesariamente que ser un líder en el campo educativo para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales.

Benites (2011) en su artículo “*Convivencia escolar y calidad educativa*”, publica una evaluación objetiva de la calidad en la educación, la cual debe contemplar un conocimiento real del desarrollo socioemocional y de las habilidades para convivir que han aprendido los alumnos y no solamente la cantidad y pertinencia de los contenidos académicos adquiridos durante sus estudios. La dimensión aprender a ser y aprender a vivir juntos son tan importantes como el aprender a conocer y el aprender a hacer y deben de formar parte de la programación curricular (tanto visible como oculto) de los planes educativos a

desarrollarse en las escuelas. El diseño de ambientes escolares que irradien seguridad a sus miembros tanto a nivel instrumental como normativo, van a constituirse en contextos protectores del accionar y del desarrollo personal y social de sus miembros; constituyéndose en una institución de calidad facilitadoras de todo tipo de aprendizajes.

Ramírez (2012), en su tesis de Maestría titulada “La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”, Universidad nacional de Colombia. Percibe una diferencia entre las opiniones de los profesores frente a las opiniones de los Directivos Docentes, puesto que los primeros, consideran que las variables que están relacionadas con la Calidad de la educación y las relacionadas con la estructura organizacional son vistas desde el enfoque Estratégico y, aquellas que tienen que ver directamente con el individuo; las consideran desde el enfoque Humanista. Los Directivos Docentes no tienen formación en aspectos relacionados con la Dirección de las instituciones educativas, en tal sentido aplican lineamientos estatales, sin ser conscientes de las perspectivas administrativas que están presentes en dichas actuaciones. No existe una definición única del concepto de Calidad de la Educación, pero de acuerdo a las opiniones expresadas tanto por los Directivos Docentes como por los profesores de las diferentes instituciones educativas, se logran determinar algunos aspectos básicos de coincidencia, que tienen que ver con: Una educación de calidad, es aquella que permite el desarrollo del ser, tanto del estudiante, como de los profesores que forman parte de la institución educativa y, cuando la educación logra este objetivo, dichas personas, podrán transformar sus contextos y a la sociedad aportando desde sus conocimientos, sus experiencias y valores. La Gestión Educativa y las teorías administrativas y organizacionales son herramientas de apoyo para el manejo óptimo de la Institución Educativa, pero la esencia de la Escuela es el logro de una educación con calidad, que permita la transformación de la sociedad y el mejoramiento de

la calidad de vida de las personas, factor determinante en un país que presentan altos niveles de desigualdad.

Según Barrios (2011) en su tesis doctoral “Calidad de las escuelas bolivarianas en Venezuela” Universidad de León, Venezuela infiere que la calidad no es un concepto aislado, sino que como juicio de valor debe comprender la pertinencia, la relevancia, la equidad, así como también el análisis de los recursos empleados tanto en el cumplimiento de las metas y objetivos (eficacia) como el uso racional y efectivo de los mismos (eficiencia). Al respecto, Cantón. (2004: 57) citado por Barrios, N. (2011) afirma que: “...una escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que será predecible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica”.

Una educación que no tenga la calidad necesaria es una violación del derecho humano y más aún sus efectos negativos trascienden del plano individual y están presentes en la familia, comunidad, el territorio y el país. Para algunos, calidad educativa se reduce simplemente a una cuestión de “buenas” estructuras físicas en las instituciones educativas, para otros se reduce al logro de las competencias plasmadas en el currículo, para otros más se reduce al hecho económico y a la profesionalización del docente y para algunos otros se reduce a una llamada operatividad del “Estado Docente” la educación de calidad para todos es una oda o una consigna retórica cargada de demagogia, sin tener en cuenta que en el aula existen alumnos con hambre y desnutrición. La educación tiene sentido, trascendencia y propósito, si recibe el sello simultáneo de “valor real”, por ejemplo, de la seguridad social de la familia, el beneficio del empleo seguro, el disfrute de una vivienda propia y digna, la certeza de la seguridad pública, el orgullo de mostrar una ciudadanía que exhiba soberanía, independencia plena y autodeterminación como país respetable y respetado.

García (2009) en su tesis de Maestría “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”. Instituto de Investigación y desarrollo Educativo. La revisión teórica realizada durante esta tesis de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria.

De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia. Aquellas que se distinguen como positivas son:

- Recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada.
- Atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones, instituciones formadoras de las nuevas generaciones de ciudadanos.
- Crear un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares.
- Recorrer las aulas y observar las clases de forma periódica, con el fin de estar al tanto del progreso de los alumnos en los programas de estudio.
- Mantener una relación de respeto y cooperación con los padres de familia, brindándoles información acerca del rendimiento académico de sus hijos de forma oportuna.
- Delegar las actividades administrativas a las personas correspondientes.
- Vigilar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal.

La necesidad de formación para los gestores escolares, se relaciona con el supuesto teórico que afirma que la falta de capacitación profesional de los directores los obliga a aprender por ensayo y error. La mejora de la calidad de las instituciones educativas, se encontró de acuerdo a la revisión de literatura realizada para la investigación, se propone como propósito el logro de la calidad educativa al modelo de gestión dialógico, el cual reconoce y resuelve las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas (Castelán, 2003:41). El tipo de modelo de gestión de cada director está relacionado con su personalidad, pero esto no quiere decir que no se puedan brindar orientaciones generales.

2.1.2. A nivel nacional

En la tesis de maestría de Díaz y Delgado (2014) “Competencias Gerenciales para los Directivos de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación” Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, concluye que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicio. Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamenta en los Modelos de Calidad, con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal

contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socioformativo de las Competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.

El Modelo Teórico que trabajo Díaz y Delgado comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación. Hay que explicar porque se toma estas competencias

De igual modo Pulido y Príncipe (2002) en su artículo: “Perfil de Competencias Gerenciales en Organizaciones Peruanas”. Revista de actualización profesional del Colegio de Psicólogos del Perú. Expresa: 1. Las Competencias son aquellos comportamientos, habilidades y destrezas que determinan un desempeño superior en un rol determinado y están fundamentadas en cuestiones más profundas como valores, motivos y rasgos. 2. Se hallan sujetas a factores contextuales, por lo que aquellas destrezas que significan una predicción de éxito en una actividad no garantizan ese mismo éxito en una diferente. Asimismo, una mayor intensidad de una competencia no asegura un desempeño superior, es posible una relación inversa; en tal sentido, las competencias se corresponden con las necesidades particulares del rol, la organización en su conjunto y el entorno con sus matices culturales y coyunturales. 3. La Gestión de las Competencias requiere establecer un Modelo ad-hoc «para esto» a la organización que lo requiera, actuando como Consultor (interno o externo), pues es esa actitud la que puede dar nuevos ojos al proceso. 4. Las competencias gerenciales en la actualidad son: Orientación hacia el logro socializado, Proactividad, Capacidad de gestión frente al cambio, Pericia Técnico – profesional,

Construcción de relaciones interpersonales, Comprensión Interpersonal, Otorgar Poder (empoderar), Facilitar la Formación de Equipos, Versatilidad en entornos culturales diferentes.

Según López (2007) en su tesis de maestría titulada “Habilidades Gerenciales del Personal Docente para la Planificación de Proyectos Educativos”. Concluye en cuanto a las habilidades gerenciales que se desarrollan para la planificación de proyectos educativos presentan rasgos de mediana y poca efectividad. Esto denota que los docentes están descuidando la formación, elaboración, desarrollo y aplicación de planes que den respuesta a los requerimientos y necesidades de la comunidad educativa.

Orbis (2013, pp. 91-108) en el artículo titulado el gerente educativo pone en práctica las competencias gerenciales claves para el desarrollo y ejecución de los proyectos dentro de la institución, tales como: autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, dirección, desarrollo del talento, liderazgo. Con lo anteriormente expuesto, se acota que el Gerente Educativo debe buscar la participación activa de los docentes, padres y representantes, y miembros de la comunidad, centrando su atención en las necesidades que la institución presenta, buscando encontrar seguridad y protección en sus miembros. Pasando desde un inicial involucramiento emocional de las personas entre sí hacia un involucramiento de tipo grupal. Esto lleva a concluir que existe una alta relación entre las Competencias gerenciales de los directores y la ejecución de los proyectos integrales comunitarios.

Como expresa Benites (2011) en su artículo si bien es cierto que la promoción de la convivencia en la escuela está relacionada íntimamente con la mejora de la calidad en la educación, es necesario tener en consideración la percepción y el grado de satisfacción que sobre el proceso enseñanza-aprendizaje y sobre sus resultados tienen no sólo los padres de familia, los docentes o la comunidad; si no también los alumnos principales actores de la

empresa educativa. Una evaluación objetiva de la calidad en la educación debe contemplar un conocimiento real del desarrollo socioemocional y de las habilidades para convivir que han aprendido los alumnos y no solamente la cantidad y pertinencia de los contenidos académicos adquiridos durante sus estudios.

El diseño de ambientes escolares que irradian seguridad a sus miembros tanto a nivel instrumental como normativo, van a constituirse en contextos protectores del accionar y del desarrollo personal y social de sus miembros; constituyéndose en una instituciones de calidad facilitadoras de todo tipo de aprendizajes.

Un clima de convivencia positivo deberá ser parte de una política educativa de calidad basado en un proyecto que involucre a toda la comunidad educativa en un plan de mejora de la convivencia relacionado tanto con el proceso de gestión institucional como con la reestructuración curricular, que contemple tanto los aspectos académicos y cognoscitivos como los de promoción del desarrollo personal y social y la generación de valores en los estudiantes. La mejora de la convivencia en las escuelas es por lo tanto no sólo una condición de una educación de calidad si no también es el resultado de una educación de calidad (Benites, 2011).

2.1.3. A nivel local

Araujo (2002) en su trabajo Competencias Evaluativas del Docente en las Evaluaciones del Aprendizaje. Tesis presentada para optar el grado académico de Magister en Docencia Universitaria, concluye que las competencias son aquellos comportamientos, habilidades y destrezas que determinan un desempeño superior en un rol determinado y están fundamentadas en cuestiones más profundas como valores, motivos y rasgos.

2.2. Bases teórico-científicas

2.2.1. Teorías de las competencias gerenciales

2.2.1.1. Teoría de la complejidad

Las organizaciones se movilizan en parámetros de sistemas complejos, donde convergen el caos y la complejidad, en este sentido plantean situaciones flexibles, de control, de sutileza y de creatividad, es decir encontrar el orden en el desorden, en este sentido, hay la existencia en un punto de encuentro con la complejidad como un tejido de eventos, de acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen el mundo fenoménico de la movilidad socializadora de las organizaciones.

En este sentido, Morín destaca que lo que él plantea no pretende ser un fundamento, mucho menos un paradigma, sino un principio del pensamiento que considera al mundo, y no como la revelación de la esencia del mundo. Siguiendo la idea planteada, Morín (1990) enfatiza lo siguiente:

La complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Se ha hablado también de monstruos, y yo creo, efectivamente, que lo real es monstruoso. Es enorme, está fuera de toda norma, escapa, en última instancia, a nuestros conceptos reguladores, pero podemos tratar de gobernar al máximo a esa regulación. (p. 146). Por lo tanto, pensar desde la complejidad es acercarnos al aparente mundo real de las organizaciones, y descubrir lo invisible, algo que siempre ha estado allí pero que jamás fue esculcado por nuestra observación y pensamiento.

La teoría de la complejidad busca dar razón del universo como un todo, más allá de la simple suma de sus partes, y de cómo sus componentes se unen para producir nuevas formas. Este esfuerzo por descubrir el orden en un cosmos caótico es lo que se conoce como la nueva ciencia de la complejidad o del caos. Este nuevo paradigma científico está

dedicado a buscar conexiones entre muchos y variados esfuerzos de investigadores que trabajan en las fronteras de una cantidad asombrosa de disciplinas (Hayles, 1998).

En las ciencias, la complejidad es el término utilizado para connotar una nueva forma de pensar sobre el comportamiento colectivo de muchas unidades básicas que interactúan entre sí, sean átomos, moléculas, neuronas, bits de una computadora o grupos humanos, para mencionar algunos. En matemáticas, el principio básico de la teoría del caos radica en la identificación de un elemento llamado fractal, que mantiene su identidad a cualquier escala, y puede reproducirse hasta el infinito formando nuevas combinaciones en las que el componente inicial es siempre el mismo y el conjunto resultante siempre distinto.

Su característica principal es, en la mayoría de los casos, lo imprevisible de su configuración futura. (Cebrián, 1998). Como ejemplo de esta visión de las relaciones entre causa y efecto tenemos la conocida metáfora de los vientos huracanados que puede causar el aleteo de una mariposa; con ello se ejemplifica uno de los principios de la teoría de los objetos complejos que dice que no hay una relación lineal entre la causa y su efecto. Para las teorías reduccionistas la magnitud de una causa se corresponde con su efecto, por el contrario, en las ciencias de la complejidad, las funciones no lineales implican una incongruencia frecuentemente sorprendente entre la causa y su efecto. En palabras de (Conveney y Highfield) la complejidad se puede definir como:

“El estudio del comportamiento de colecciones macroscópicas de unidades que están equipadas con el potencial para evolucionar en el tiempo. Sus interacciones llevan a un fenómeno colectivo coherente, llamado “propiedades emergentes”, las cuales pueden ser descritas sólo en un nivel más elevado que aquél de las unidades individuales. En este sentido el todo es más que la suma de sus componentes, así como un cuadro de Van Gogh es mucho más que un grupo de brochazos” (1996:7).

Las instituciones educativas son unidades sistémicas, donde las competencias gerenciales del líder pedagógico profundizan el desarrollo del talento humano, al ser

consideradas como las herramientas estratégicas indispensables para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsar las competencias individuales al nivel de la excelencia, y garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Para ejecutar la gestión gerencial se requiere de competencias gerenciales para el desempeño de los innumerables compromisos que tienen en las instituciones. Araneda (2002) define las competencias gerenciales como la habilidad para responder exitosamente a una demanda, problema o tarea compleja, movilizandoy combinando recursos personales y del entorno. Incluye dimensiones cognitivas y no cognitivas. Las competencias gerenciales propiamente expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto, en cuanto se expresa en apropiar a cada uno de los participantes de las escuelas inteligentes de capacidades para detectar y subsanar errores e ilusiones del mismo en escenarios sociales de flexibilidad de las instituciones educativas.

2.2.1.2. Competencias gerenciales del director

Las competencias gerenciales en la actualidad son: Orientación hacia el logro socializada, Proactividad, Capacidad de gestión frente al cambio, Pericia Técnico – profesional, Construcción de relaciones interpersonales, Comprensión Interpersonal, Otorgar Poder (empoderar), Facilitar la Formación de Equipos, Versatilidad en entornos culturales diferentes (Pulido, y Príncipe, 2002). Las Competencias son aquellos comportamientos, habilidades y destrezas que determinan un desempeño superior en un rol determinado y están fundamentadas en cuestiones más profundas como valores, motivos y rasgos.

La adopción del enfoque de competencias exige nuevas formas de gestión en las instituciones, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo.

Este cambio de actuación debe permitirles reflejar y transmitir, conductas centradas en valores básicos del ser humano, como el respeto, responsabilidad, la honradez, el compromiso entre otros a quienes gerencian o gestionan las organizaciones tengan que asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la institución y para ello requieren del desarrollo de competencias entendidas tal como lo plantea Spencer y Spencer (citados por Rodríguez, 2006). Las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas.

Las competencias gerenciales son aquellas caracterizadas por el conocimiento acerca de cómo aprovechar el recurso humano y fomentar el desarrollo del talento de los demás, así como la capacidad de liderazgo para convocar al seguimiento de las ideas particulares. Es la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás (Camargo, 2010).

Las competencias se fundamentan en las motivaciones de las personas, están asociadas a algunos rasgos que se manifiestan en el carácter, la concepción que tengamos de nosotros mismos, nuestras actitudes o valores, incluso los conocimientos, capacidades cognitivas o conducta manifiestas. Por ello se dice que son características que pueden ser evaluadas, y marcan la diferencia en el desempeño de un trabajador a otro. Además, ocasionan que su trabajo lo realicen de forma exitosa sobrepasando las exigencias, cuando se compara con otro empleado que solo se adecua a los requerimientos mínimos exigidos por el cargo. (Aristimuño, M., Guaita W. y Rodríguez C. 2010).

a) Competencias básicas

Las competencias básicas son las competencias intelectuales indispensables para el proceso de ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles trabajos previos (por ejemplo el uso adecuado de los recursos de cómputo) (Velasco P. et al., 2009). Las competencias básicas o instrumentales, que son las asociadas a conocimientos fundamentales y se adquieren en la formación general. Entre estas competencias están la habilidad para la lecto-escritura, la comunicación oral y el cálculo.

Las competencias cognitivas del ser humano en general, y de un director son todas aquellas habilidades que le permiten aprehender, conocer, comprender, entender e interpretar la realidad circundante y aprender nuevas cosas. Se refieren a aquellas habilidades que le permiten conocer, comprender y dirigir la organización de acuerdo a los objetivos establecidos (Cuevas, 2011).

Las competencias técnicas están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la formación regular y algunas experiencias ligadas a la conducción de organizaciones. Con ellas un gerente dirige una empresa; la dirección es la habilidad para analizar, planificar, organizar, sopesar cursos de acción, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos, abarca temas como la dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, el servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, la compra de acciones por los empleados, el otorgamiento de incentivos y premios, promociones y ascensos, el cambio organizacional, el desarrollo de productos, entre otros, todos estos temas gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos (Cuevas, 2011).

Las competencias técnicas comprenden conocer el manejo de personas, gestión del tiempo, manejo económico financiero, lectura e interpretación de información estadística y estados financieros, etiqueta personal y social, manejo del correo electrónico y software, efectuar coaching y mentoring y manejo de la prensa en los medios de comunicación social (Cuevas, 2011).

Las competencias metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas (Reinoso, 2014). De esta forma le facilite enfrentar y solucionar con creatividad los diversos y complejos problemas que puedan presentársele en la práctica educativa, en cualquiera de los niveles en que su esfera de actuación profesional le exija desempeñarse. Es lógico que para ello tome en cuenta y actúe con un enfoque multidisciplinario, como premisa que, además, posibilite transmitir esta forma de pensar y actuar a sus estudiantes y docentes bajo su responsabilidad.

b) Competencias genéricas

Son aquellas competencias de índole técnico que se derivan de las exigencias de un contexto o trabajo concreto. Son competencias propias o vinculadas a una titulación y que proporcionan identidad y consistencia social y profesional al perfil formativo (Paivé, 2012).

Fernández (2011) Competencias genéricas o generales son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

Según Velasco et al. (2009), las competencias genéricas o transversales, que se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción. Entre estas competencias están, por ejemplo, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad de planificación, la habilidad para negociar, etc.

El ser humano por definición, es un ser sociable; no nos basamos a nosotros mismos, sino que necesitamos de los demás para comportarnos y alcanzar nuestra plenitud. No hay un yo sino un tú. El trabajo en equipo requiere, una serie de habilidades y actitudes por parte de los miembros, lo cual sugiere un delicado ejercicio de selección de quienes van a formar parte del mismo. La condición del trabajo en equipo es la heterogeneidad. Sus miembros han de ser elegidos de tal manera que cada uno aporte una habilidad específica, distintiva. Así, las fortalezas de uno compensarán las debilidades de otros (Serrano, 2011).

Los equipos de trabajo ameritan de las habilidades gerenciales que desarrollan las personas para desempeñarse de manera coordinada, a objeto de garantizar la ejecución de tareas y actividades que le competen. Dicha dirección puede definirse como un proceso conductor de personas, facilitación de conocimientos, habilidades y destrezas a través de la organización de tareas, responsabilidades, metas de desempeño y toma de decisiones de manera consensuada, permanente, estudiada por los miembros de los equipos. La dirección de equipos de trabajo se entiende como la capacidad de gerenciar a la organización como un todo, reconociendo sus elementos, las interrelaciones entre los mismos y observando como los cambios afectan a estos elementos del entorno (López 2007).

Competencia en el trabajo en equipo: Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos

adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada (Fernández, 2011).

La capacidad de planificación se define como habilidad gerencial que permite una actividad determinada, y definir los medios, preferibles cuantificados, incluyendo los recursos humanos, financieros e institucionales, para alcanzar las metas y objetivos.

La planificación es la acción básica porque involucra la vida interna y externa de las instituciones por cuanto se desarrolla sobre criterios de conveniencia, factibilidad, aceptabilidad, flexibilidad y participación (López, 2007).

La capacidad de planificar significa seleccionar el curso de acción que seguirá una organización. Anticiparse a los acontecimientos para poder aprovechar las oportunidades. Se refiere al qué hacer, cómo, cuándo, con qué y con quiénes por lo que supone proyectarse hacia el futuro (Hernández, y Hernández, 2012).

La habilidad de negociar implica, entre otras cosas, poseer la capacidad para ceder cuando es lo que corresponde, pero también para mantener la firmeza de las posiciones cuando la prudencia así lo indica. De todos modos, no existen fórmulas únicas para afrontar las diferencias y se ha de buscar la forma más correcta en cada caso. Negociar, afirman los autores, no consiste en obtener el máximo beneficio para una de las partes sino más bien encontrar un punto intermedio que satisfaga los deseos de todas las partes interesadas (Serrano, 2011).

c) Competencias específicas

En el Proyecto Tuning se enfoca en las competencias genéricas y específicas de las materias. Estas representan una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes. Fomentar estas competencias es el objetivo de programas educativos (Beneitone, 2012).

Fernández (2011) determina que las competencias técnicas o específicas se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica.

Las competencias específicas, a diferencia de las competencias genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación. En este sentido, hablamos de las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología (Tobon, 2006).

Según Velasco (2009), las competencias especializadas, específicas o técnicas, que tienen relación con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Los individuos, tras analizar un contexto o situación particular con la finalidad de solucionar un problema determinado, movilizan todos los recursos de que disponen para resolver de la menor manera posible el problema planteado. Por lo que el análisis del contexto, son elementos centrales a tener en cuenta dentro del estudio de las competencias. Lo que puede interpretarse como simple mejora y optimización de recursos, acción externa e inculcada, o como la aceptación de esa mejora para lograr la superación. Todo esto se entiende como proceso de no perder el sentido en la acción educativa (Martínez, 2008).

El gerente necesita operar en la gestión, del entorno político, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionado para ello las relaciones con grupos de actores, internos y externos, que constituyen su entorno autorizante. Este entorno incluye a todos sus superiores políticos, pero también a todos aquellos actores sobre los que el gerente no goza de autoridad formal (López, 2009).

d) Competencia comunicativa

La comunicación es clave para el logro de los objetivos organizacionales. Es por lo tanto fundamental que el gerente educativo facilite el proceso comunicacional, fomentando y generando las condiciones necesarias para cumplir las políticas institucionales, conociendo así las ideas, formas de comportamiento de las personas con los que interactúa, promoviendo mayores niveles de comprensión e intercambio de ideas.

Competencia en la comunicación: Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación (Fernández, 2011).

Según Michelena (2008), es la habilidad para expresar e interpretar pensamientos, sentimientos y hechos, en forma oral y escrita en la completa gama del contexto social, laboral y del tiempo libre.

Al indagar sobre cuáles son las principales capacidades que más le ayudan a realizar su función directiva, los directores colocan en primer lugar la capacidad de comunicación; en segundo, la de coordinación y organización; en tercero, la de planeación; en cuarto, la de motivación y finalmente, como menos relevante la capacidad de relacionarse con las personas (Hernández, 2012).

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres humanos, mediante la cual obtienen información de su entorno y de otros entornos, a través de sus investigaciones, interrogantes, diálogo, comentarios, exposiciones, entre otros. La comunicación puede darse en términos no verbales referidos a comportamientos, movimientos o expresiones corporales, mientras que la comunicación verbal se manifiesta por medio del lenguaje oral o escrito (Hernández, 2012).

2.2.2. Calidad educativa

En circunstancias en que se dedique a representar el mundo, específicamente en el ámbito de la gestión de la educación de las instituciones educativas, es que se utiliza las abstracciones epistemológicas para determinar las relaciones dialécticas de los fenómenos sociales entre el líder pedagógico, docentes y estudiantes que se desarrollan en la movilización del talento humano en cuanto se refiere a situaciones de organización.

En este sentido, en cuanto se refiere al delineamiento de calidad y por motivos de la presente investigación es que se han seleccionado dos modelos importantes desarrollados en las organizaciones del mundo y que han pasado al sector educación para direccionar los aprendizajes.

2.2.3. Modelo de la calidad EFQM

El modelo EFQM ha sido desarrollado para Gestión de la Calidad. Básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, y a la vez que como instrumento para la autoevaluación de las instituciones educativas públicas y privadas.

La gestión educativa es el área que compromete el concepto de "calidad de la educación", como capacidad de toda institución educativa, asume un enfoque holístico de gestión de la institución hacia la consecución de logros de calidad para todos y con la colaboración de todos los implicados en la institución educativa. La calidad conseguida tiene que ver con la calidad de las dimensiones de la institución, concretadas en objetivos, criterios y estándares que guíen su realización y la comprobación de sus resultados del sistema. Así se constituye en un modelo que converge en una situación de totalidad de la calidad; así lo manifiesta Escalante (2009):

Un modelo educativo es, entonces, una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica. (p.35).

En la contextualización del proceso de acción y efecto se concibe que la calidad en la educación se ha definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyos procedimientos son funcionalidad, eficacia y eficiencia. La funcionalidad se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los Sistemas Educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se había propuesto, y será eficiente si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlos. De esta manera lo manifiesta López (2004):

Los mejores resultados para los beneficiarios del servicio público de la educación, para los profesores y el personal de administración y para la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de la cooperación y de sus recursos, así como de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados globales. (p.57)

La calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculada a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado. Las necesidades y los objetivos, que orientarán la elaboración de los programas, la realización de los procesos, de los productos y de los servicios deben estar especificados, para dar

respuesta a dichas necesidades, si bien a veces existen necesidades que se hacen explícitas a posteriori, con lo que su satisfacción aportará valor añadido sobre lo especificado. Desarrollar la calidad dentro de la organización, supone contar con un Sistema de Gestión de Calidad y estar formado en los modelos de evaluación de programas y centros, y sus procedimientos, así como en los modelos de excelencia.

La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Valenzuela (2010) expresa que “El aseguramiento de la calidad comienza por los requerimientos del cliente, incorporando su “voz” en el proceso. La voz del cliente es fundamental para el diseño de los productos o servicios que logren satisfacer sus necesidades” (p. 21). Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que el Centro Educativo presta a la sociedad.

El modelo define nueve factores críticos para el buen funcionamiento de la organización a los que denomina criterios, fundamentados en elementos o indicadores. La comprobación sistemática de la existencia o no de dichos indicadores en la institución, como procedimiento para la autoevaluación, permite tener un conocimiento del funcionamiento del centro basado en hechos, con el fin de elaborar proyectos y planes de mejora en coherencia con las necesidades detectadas. La utilización de la autoevaluación para la recogida de información, como herramienta de mejora continua, permitirá avanzar en el logro de la política y estrategia del centro, concretados, entre otras cosas, en los objetivos de aprendizaje y formación de los alumnos, teniendo en cuenta la formación del personal y los recursos necesarios hacia la excelencia.

a) Criterios de organización

Este modelo manifiesta en criterios que orientan la totalidad de toda organización e institución que, en el ámbito educativo le da la eficacia y la eficiencia para desarrollarse de manera sistémica y organizada, en parámetros que constituyen a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los cinco primeros son los facilitadores, es decir, los que buscan la excelencia de la organización y, los cuatro restantes buscan los parámetros en los resultados, es decir, en conocer y valor el sistema organizativo de los servicios en las instituciones.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: p. 5). Establece nueve criterios que se resumen a continuación dentro de la contextualización educativa:

- **Liderazgo:** Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos, reorientan la organización cuando es necesario. Integrado por cinco elementos: sobre el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos, implicación del personal para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua. Interactúan con clientes y colaboradores, refuerzan la cultura de excelencia en las personas, definen e impulsan el cambio en la organización.
- **Política y estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan la visión, la misión y los valores y desarrollan la estrategia centrada en los grupos de interés, y desarrollan y despliegan las políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia de

la organización. (Integrado por cuatro elementos: La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, en la información de indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje, actividades externas, se desarrolla, revisa y actualiza, se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

- **Personas:** Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran. Fomentan la justicia y la igualdad e implican a las personas. (Integrado por cinco elementos: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos; identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas; implicación y asunción de responsabilidades por las personas. Existencia de diálogo; reconocimiento y atención a las personas).
- **Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y medio ambiente. Integrado por cinco elementos: Gestión de alianzas externas, gestión de los recursos económicos y financieros, gestión de edificios, equipos y materiales gestión de la tecnología, gestión de la información y del conocimiento.
- **Procesos:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y grupos interesados, y generar cada vez mayor valor para ellos. Integrado por cinco momentos:
 - Diseño y gestión sistemática de los procesos.
 - Investiga las necesidades de los clientes y del personal.
 - Elabora el plan de educación y formación del centro.
 - Plan de enseñanza, de evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- Desarrollo de actividades extraescolares y complementarias.

Procesos de dirección en todos los niveles. Relaciones y comunicación con los clientes e interesados. Gestión de nuevos alumnos, comprobación de mejora continuada de los resultados, en coherencia con los requerimientos y necesidades explícitas e implícitas. Establece indicadores sobre los resultados de los procesos y fija objetivos de mejora. Gestión y apoyo a la implantación de cambios a través del control del proyecto, verificación, formación y revisión. Revisa los procesos clave para asegurar su progreso y garantizar su éxito.

- **Resultados en los clientes:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan se alcancen en el alumno, y su familia, en relación con lo que está definido en su misión. Percepción de padres y alumnos de la educación y formación que da el centro. Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento.
- **Resultados en el personal:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en las personas que la integran. Satisfacción por la metodología de enseñanza y formativa. Resultados académicos. Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento.
- **Resultados en la sociedad:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en la sociedad. Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento.
- **Resultados clave de la organización:** Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen con respecto a los elementos clave de su política y estrategia: Indicadores de los resultados educativos y de otros servicios prestados por el centro. Integrado por dos elementos: Medidas de percepción e Indicadores de rendimiento.

2.2.4. El IPEBA y la Calidad Educativa

IPEBA (2011), modelo de acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. Diversidad como punto de partida y calidad educativa. Determina que la Ley General de Educación (LGE) N° 28044 en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”. Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física. Mientras que el SINEACE tiene la función de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas. En consecuencia, el IPEBA, como órgano operador del SINEACE, ha diseñado el modelo de acreditación de la calidad de la gestión de las I. E. con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en el país.

Es importante destacar que la propuesta de estándares para la acreditación permite a las instituciones educativas saber que se espera de una gestión educativa que facilite la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero no determina cómo las instituciones educativas deben organizarse o funcionar. Ello permite a las instituciones educativas responder a sus necesidades, identificar múltiples estrategias de mejora y promover la innovación en la forma en que las instituciones educativas y sus actores trabajan para lograr los objetivos pedagógicos.

El IPEBA (2011) “La acreditación como herramienta que cierre brechas de inequidad en el acceso a una educación de calidad”, Fundamentan que:

1. La calidad educativa es “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar el reto del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo toda la vida”.
2. La calidad educativa constituye un derecho, exigible al Estado que requiere inversión y recursos específicos.
3. Garantizar la calidad educativa para todos y cada uno de los estudiantes implica asumir una perspectiva de equidad, así como emprender políticas acordes a la misma, que compensen las desigualdades y provean de recursos y oportunidades específicas para el aprendizaje a los grupos en mayor desventaja.
4. Es necesario ubicar la educación al interior de un proyecto de desarrollo humano integral en el país que posibilite superar la pobreza. Ello obliga a vincular el desarrollo de capacidades con la identificación de oportunidades para generar bienestar común, colocando ello como referente para la evaluación de calidad. Se pone de relieve la capacidad de seguir aprendiendo durante toda la vida, y la identificación de capacidades pertinentes a cada localidad y región, vinculadas a contenidos ambientales, productivos, de construcción de ciudadanía y de país. Todo ello en un contexto de descentralización que plantea nuevos desafíos de gestión, autonomía y propuestas.

Todos estos elementos deben interactuar entre sí teniendo como respaldo acciones positivas; como centro los estudiantes y como mira, el logro de una educación que además de ser de calidad, signifique una contribución de la escuela a la construcción del país.

2.2.5. Conceptualización de calidad educativa

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se

persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla – y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma – se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Según Graells (2002), "la calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta."

La afirmación de Arismendi (2009) en todos los ambientes, organizaciones, instituciones, acontecimientos de la vida se hace referencia al concepto de calidad, así como se escuchan frases como calidad de vida, productos de calidad, servicios de calidad, atención al cliente de calidad, organizaciones de calidad, empresas de calidad, relaciones interpersonales de calidad y educación y centros de calidad.

La afirmación anterior nos hace centrar en calidad educativa para ello Velásquez (2007) en sus investigaciones de la calidad educativa han logrado sistematizar todo un conjunto de procesos de evaluación y de medición, desmitificando la idea de que la educación como formación del hombre no es medible. La Calidad educativa es la vida misma de la calidad en cuanto tal. Es una macro variable que se puede definir y operacionalizar para fines de su medición, que necesita una acción cotidiana, continua en equipo, trabajando todos en la misma dirección, compartiendo una misma misión y visión. Compartiendo valores para hacer de la calidad una forma de vida a través de esfuerzo y teniendo como objetivo la medición, no las palabras sino las acciones y los hechos cuantificables y cualificables para poder definir quiénes somos, hacia dónde vamos, qué queremos ser y qué tan bien lo estamos logrando.

De cara al futuro y al logro de la calidad educativa en equidad, ninguna educación explicitada en las aulas y como sistema educativo puede eximirse del proceso y evaluación de su accionar en la calidad, si lo hace, quedaría sin garantía de futuro y desfasada en esta Era del Conocimiento y de la Globalización.

a) Organización y gestión

La Organización y Gestión de Centros Escolares tiene por objeto el estudio y sistematización de los aspectos técnicos y administrativos que se suceden en el día a día de un centro escolar. Conocer la organización de los colegios de educación primaria, secundaria y la diversidad de acciones que comprende su funcionamiento.

Velásquez (2008) menciona que es necesario distinguir los alcances del término organización. En primer lugar, se podría distinguir el término relacionándolo con institución o empresa. En una segunda acepción se podría establecer su significado en conexión con unas de las etapas del proceso de administrativo o gerencial, a saber: ordenar ciertos elementos y recursos para alcanzar determinados objetivos con eficacia, eficiencia y efectividad.

Los cambios surgidos de carácter político, socio-económico y cultural, los cuales han afectado directamente las relaciones de las organizaciones con su entorno. Frente a este gran reto, el gerente debe estar en condiciones de responder a estos cambios, ejerciendo como un gerente capacitado, bien informado acerca del contexto donde se desenvuelve, consciente de su rol en la organización, administrando los recursos con eficiencia y logrando la excelencia en los servicios de la organización donde labora. Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos. Las competencias gerenciales más relevantes consideradas son comunicación, planeación y

administración, trabajo en equipo en la acción estratégica, globalización y manejo de personal las cuales deben estar presentes en el gerente de la institución. El manejo de las competencias por parte del gerente contribuye al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente (López, 2009).

Como Núñez (2012), cita a Morel y Soleno (2002), “Vamos a entender por organizar el proceso mediante el cual se articulan y dirigen los esfuerzos dispersos de los miembros de un equipo de trabajo en función del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas previamente en la planificación”. Desde esta perspectiva, la tarea de organizar tiene más componente político que técnico. La organización bajo una planificación estratégica debe necesariamente trabajar bajo la política de las cuatro “C” concertación, consenso, cooperación y coordinación. A veces las actividades mejor planificadas fracasan porque no toman en cuenta elementos tan obvios como la organización.

b) Procesos pedagógicos

Según Palacios (2000), se entiende los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender. Los cambios culturales como sabemos requieren, entre otros factores importantes, de sostenibilidad en el tiempo para concretarse. No son de corto plazo. Cambiar procesos pedagógicos supone entonces transformar acontecimientos complejos en los que están implicados un conjunto de elementos y relaciones como el conocimiento, la afectividad, el lenguaje, la cultura, la ética, el aprendizaje, entre otros.

c) Ambiente educativo

Duarte (2012) manifiesta que actualmente observamos que los ambientes de aprendizaje son problemáticos por la transformación a pasos agigantados de la cultura contemporánea y que han puesto en duda la eficiencia que ha logrado la escuela sobre lo educativo con su postura instrumentalistas, transmisionistas y disciplinarias.

Los nuevos ambientes educativos necesariamente tienen que ser reflexionados porque intervienen diferentes disciplinas como la psicología ya que han proliferado al margen de la escolaridad. El ambiente es el conjunto de factores internos y externos, los internos son biológicos y químicos, los externos son físicos y psicosociales que favorecen o dificultan la interacción social.

El ambiente se deriva de la interacción del hombre con el entorno natural que lo rodea. Conseguir un ambiente favorable para la convivencia está íntimamente relacionado con un conjunto de acciones a realizar tanto en la escuela como en el salón de clases; los procesos y normas de disciplina, orden y control se deben de sustentar en una organización educativa sustentada en su realidad y que promueva un clima escolar democrático y de aula proactiva (Benites, 2011).

La expresión ambiente induce a pensar el ambiente como sujeto que actúa con el ser humano y lo transforma. De allí se deriva que educa la ciudad (la ciudad educadora) (Naranjo y Torres, 1996), la calle, la escuela, la familia, el barrio y los grupos de pares, entre otros. Reflexionar sobre ambientes educativos para el sano desarrollo de los sujetos convoca a concebir un gran tejido construido, con el fin específico de aprender y educarse.

Desde el enfoque del desarrollo humano planteado por la reorganización curricular, puede afirmarse que el ser humano se desarrolla en diferentes ámbitos: la casa, la escuela,

la calle, los templos, etc. Cada uno de éstos proporciona diferentes estímulos y situaciones que permiten al sujeto desarrollarse en sus tres aspectos: socio afectivo, cognitivo y físico-creativo. Los ambientes de aprendizaje, concebidos como entorno escolar de desarrollo humano, deben tener siempre una intención formativa que busque el desarrollo deseable del sujeto, desarrollo que debe ocurrir en las tres dimensiones: socio afectiva, cognitiva y físico-creativa. Para alcanzar y mantener este desarrollo, el sujeto debe interactuar en estos espacios para aprender ciertas actitudes, conocimientos y habilidades que son fundamentales en la vida dentro de la sociedad que lo enmarca; en otras palabras, el sujeto, para desarrollarse en el sentido socialmente deseable y para hacerlo de manera integral, esto es, en las tres dimensiones (socio afectiva, cognitiva y físico-creativa), necesita unos aprendizajes que resultan esenciales, fundamentales y necesarios, pues sin ellos le será difícil obtener las experiencias y estímulos necesarios para su desarrollo.

Ambientes educativos agradables, profesores motivados, aprendizajes por resolución de problemas, utilización de diversos medios didácticos esas pueden ser las claves detrás de la creación de las competencias personales (OIT, 2012).

Los Ambientes educativos son un espacio dinámico donde los estudiantes pueden identificarse con sus intereses, desarrollando capacidades, habilidades y actitudes que surgen del trabajo colectivo. Esto significa que es necesario identificar iniciativas de resolución de problemas propias de los sujetos, que fortalezcan un proceso educativo autónomo, colectivo y participativo. Por ende, estos ambientes deben ser planeados, acordados y construidos colectivamente; deben permitir no sólo integrar los intereses de los estudiantes, sino orientar los procesos pedagógicos planteados por los docentes (Carvajal, 2012).

d) Competencia docente

Según (Monero, 2012) el concepto de competencia debe referirse al conjunto de conocimientos y estrategias que pueden permitir a un docente afrontar con éxito los problemas, conflictos y dificultades que de forma más habitual se le presentan durante su ejercicio profesional. Como puede observarse, desde esta concepción, el protagonismo de las competencias profesionales se desplaza a la identificación y análisis de aquellos problemas profesionales, prototípicos y emergentes, que el profesor deberá encarar.

El término que podríamos identificar como competencia profesional docente equivalente a un grupo de valores, creencias y compromisos, sin dejar de lado –por ciertos– los conocimientos técnicos, capacidades y actitudes de los docentes, tanto en el plano colectivo (considerando que forman parte de grupos de trabajo e instituciones educativas) como a nivel de esfuerzo personal (Paivé, 2012).

2.3. Definición de términos básicos

Competencias. Las competencias son macro-habilidades que integran tres tipos de saberes o aprendizajes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Estas se desarrollan en un ejercicio individual y colectivo (Robles, 2005).

Competencias gerenciales. Las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones (Camargo, 2010).

Competencias básicas. Describirán los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que se asocian a conocimientos de índole formativo (lectura, redacción, aritmética/matemática, comunicación oral). Por ejemplo, leer bien es una

destreza básica que se requiere en todos los trabajadores, ya que permite entender e interpretar diagramas, directorios, correspondencia, manuales, documentos, tablas, gráficas, listas y especificaciones (Tobón, 2011).

Competencias genéricas. Al hablar de competencias, Tobón (2011) describirá los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son, entre otras, la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear. Por ejemplo, negociar/trabajar para lograr acuerdos que podrían incluir el intercambio de recursos específicos o resolver intereses divergentes; enseñar/ayudar a otros a aprender; tomar decisiones/especificar metas y limitaciones, elaborar alternativas, tomar en cuenta los riesgos, y evaluar y escoger las mejores alternativas.

Competencias específicas. Describirán comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. Por ejemplo, entre otros, ajustar los controles de máquinas o herramientas de tipo semiautomático como cepillos, fresas y tornos; seleccionar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal (Tobón, 2011).

Comunicación. Según Gutiérrez (2012) competencia comunicativa esta competencia es fundamental en todo docente, ya que permite el establecimiento de relaciones asertivas y junto con ella la mediación de los conflictos o la resolución de los problemas, entre otras cosas, la expresión libre de ideas, las aportaciones o diferencias en cuanto a los puntos de vista. Se entiende por competencia en comunicación lingüística la habilidad para utilizar la lengua, es decir, para expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones a través de discursos orales y escritos y para interactuar lingüísticamente en todos los posibles contextos sociales y culturales.

Calidad educativa. Los docentes entienden la calidad educativa desde un punto de vista laboral: en la oferta administrativa, la participación en los ámbitos de interés y la creación de espacios de comodidad para su desempeño, comodidades físicas, crecimiento profesional, calidad organizativa, tiempo institucional para revisar su práctica profesional, salarios dignos, incentivos económicos y autonomía en el desarrollo de su actividad.

Desde lo académico la calidad depende del nivel de rendimiento alcanzado por los alumnos, su promoción hacia los niveles superiores inmediatos, aptitudes para una futura inserción laboral, las actitudes positivas de convivencia con sus pares y la formación cívica acorde a la edad (Rajimon, 2009).

Organización y gestión. La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Procesos pedagógicos. Entenderemos los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común (Palacios, 2000).

Ambiente educativo. El ambiente se deriva de la interacción del hombre con el entorno natural que lo rodea. Se trata de una concepción activa que involucra al ser humano y por tanto involucra acciones pedagógicas en las que, quienes aprenden, están en

condiciones de reflexionar sobre su propia acción y sobre las de otros, en relación con el ambiente (Benites, 2011).

Competencia docente. Implica el desarrollo de acciones concretas del docente, en las cuales se evidencia su capacidad para interpretar, argumentar y proponer teniendo en cuenta las habilidades propias de las Ciencias y el método de estudio que se emplea para la formulación de explicaciones de fenómenos propios de las ciencias. Así como su capacidad para innovar y generar conocimiento a través de procesos de investigación e indagación en el aula y diversos escenarios de aprendizaje, según el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad de Colombia, (2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual de las variables

V.1: Competencias gerenciales del director

Según Hellriegel, (2002) citado por Camargo, y Delgado M. están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

V.2: Calidad educativa

Según la Ley N° 28044, en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”.

3.2.2. Definición operacional de las variables

V.1: Competencias gerenciales del director

La variable competencias gerenciales del director será definida y medida, por un instrumento elaborado por el propio autor de esta investigación, a través de las

Dimensiones: Competencias básicas, Competencias genéricas, Competencias específicas y Comunicación.

V.2: Calidad educativa

La variable calidad educativa fue definida y medida por un instrumento elaborado por el autor de esta investigación, a través de las Dimensiones: Organización y gestión, Procesos pedagógicos, Ambiente educativo y Competencia docente.

3.3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES/ SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉC./ INST.
V.1. Competencias gerenciales del director	COMPETENCIAS BÁSICAS		Escala valorativa Ordinal/cualitativa 1. Nunca. 2. Rara vez. 3. A veces. 4. Siempre	Encuesta/Cuestionario
	Competencias cognitivas.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige el trabajo personal. - Esta actualizado en el uso de nuevas tecnologías - Orienta la conducta del personal hacia metas específicas. - Orienta al personal en relación al rol que debe cumplir. - Evalúa periódicamente la eficacia de la organización. - Logra el compromiso del personal a su cargo. 		
	Competencias Técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina el desarrollo de la programación. - Tramita recaudos administrativos. - Compara los resultados con los objetivos y metas propuestas en el plan. - Sugiere acciones correctivas al ajustar la programación según los resultados. - Maneja el computador y comunica mensajes vía internet. 		
	Competencias Metodológicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsa la acción del personal a su cargo. - La comunicación es oportuna, al personal de la institución. - Formula el PEI con base en las necesidades de la institución. - Participa conjuntamente con el personal en la elaboración del proyecto. - Diseña el proyecto institucional con el personal, con entusiasmo y compromiso 		
	COMPETENCIAS GENÉRICAS			
	Capacidad para trabajar en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Une a los miembros de la comunidad para realizar el trabajo en forma conjunta. - Logra que todos estén comprometidos con la visión 		

		<p>institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logra que se ejecuten las decisiones en forma integrada. - Promueve una visión compartida con todos los miembros del personal. - Mantiene y lidera el clima que debe prevalecer en la institución. - Comunica al personal una visión planteada antes de ejecutarla. - Propicia un clima enriquecedor en la institución. 		
	Capacidad de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica y organiza comisiones de trabajo según las necesidades de la institución. - Incluye flexibilidad y reajustes en los planes previstos. - Establece las funciones de cada cargo. - Establece el uso y distribución de la infraestructura. - Elabora el reglamento interno. - Establece el horario de la institución. - Establece criterios para administrar los recursos existentes. 		
	Habilidad para negociar.	<ul style="list-style-type: none"> - .Mantiene contacto con los miembros de la institución educativa. - Sabe manejar las emociones. - Mantiene una actitud positiva con el personal de la comunidad educativa. - Analiza la situación para tomar situaciones asertivas. - Busca el consenso para luego tomar una decisión. 		
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Optimización adecuada de estos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la participación del personal en actividades para obtener recursos - Distribuye equitativamente, los bienes y presupuestos de la institución. - Asigna oportunamente los presupuestos y recursos necesarios. 		

	Capacidad de relacionarse con actores externos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona actividades que incrementen los recursos de la institución - Establece convenios con instituciones públicas, probadas y ONGS. 		
	COMUNICACIÓN			
	Dialoga e informa.	<ul style="list-style-type: none"> - Se comunica fluidamente con los docentes. - Instruye y ordena utilizando diversos medios. - Los docentes se comunican con el director para la coordinación de esfuerzos - El personal lleva la información cara a cara hacia el director. - Tiene capacidad de escucha para los miembros de la institución. - La comunicación se realiza sin prejuicios personales. - La comunicación es precisa y clara. 		
	Coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se propicia el dialogo en condiciones de igualdad. - Se toma en cuenta el punto de vista personal y cultural de cada miembro. - Se aceptan las sugerencias y la búsqueda de consensos. - Se promueve la participación constructiva e integradora de sus miembros. 		
	DIMENSIÓN			
V.2. Calidad educativa.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y evaluación de los profesores. - Contratación de personal. - Normas internas - Seguimiento de los planes y programas. - Procesos de inscripción y matricula. - Asignación de la carga horaria a los profesores. 	Escala valorativa Ordinal/cualitativa 1. Nunca. 2. Rara vez. 3. A veces. 4. Siempre	Encuesta/Cuestionario
	PROCESOS PEDAGÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de las programaciones curriculares. - Programa de mejoras continúa. - Estrategias para propiciar el aprendizaje. - Innovaciones en el aula. 		

		<ul style="list-style-type: none"> - Planificación del aprendizaje. - Planificación de la evaluación. - Utilización de los resultados de la valuación. 		
	AMBIENTE EDUCATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de las aulas. - Equipos y recursos de apoyo a la función docente. - Biblioteca. - Acceso a internet. - Accesibilidad a la institución. - Clima institucional. 		
	COMPETENCIA DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia emocional. - Conocimiento de la enseñanza. - Capacidad para desarrollarse como persona. - Reflexión y discernimiento. - Capacidad para hacer investigación. - Conciencia vocacional. - Sentido de justicia. - Fluidez y creatividad en el aprendizaje. - Identidad profesional e identidad personal. 		

3.4. Población y muestra

La población estuvo conformada por 23 integrantes (22 docentes y el director) de la I.E. N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014; de los cuales solo colaboraron en la investigación 16 integrantes (15 docentes y 1 director) de la misma institución por lo tanto la población y muestra se considera a los 16 participantes.

3.5. Unidad de análisis

Lo constituyen cada uno de los 15 docentes y el director de la I.E. N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.

3.6. Tipo de investigación

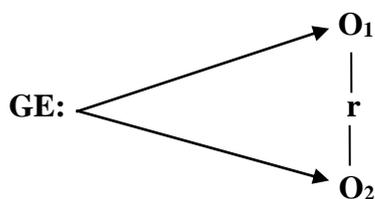
La investigación es de tipo descriptiva correlacional. Es una investigación que describe, caracteriza, evalúa y establece la relación entre las variables Competencias gerenciales del director y la calidad educativa.

3.7. Diseño de investigación

El diseño no experimental de la investigación aplicado para el presente estudio implica dos momentos:

- a. Medición diagnóstica de las variables 1 y variable 2.
- b. Relacionar las variables anteriormente descritas.

Este diseño asume la siguiente característica:



Donde:

GE: Grupo de estudio

O1: Observación de la variable 1.

O2: Observación de la variable 2.

r: Coeficiente de correlación.

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

3.8.1. Técnicas e instrumentos de recolección

La técnica utilizada para recolectar la información fue la encuesta; la cual se aplicó a través de dos cuestionarios, instrumentos de recolección de datos. El primero para recabar la información de la variable competencias gerenciales del director y consta de 51 preguntas (Apéndice 1). El segundo para recabar la información de la variable Calidad educativa, que consta de 28 preguntas (Apéndice 2).

3.8.2. Procesamiento de datos

Los datos fueron procesados estadísticamente usando el paquete estadístico SPSS, versión 22; cuyos resultados se presentan en tablas y gráficos, los cuales son sometidos a un proceso de análisis y discusión. Además, se realizó la prueba de hipótesis y la de Chi Cuadrado para contrastar los resultados según los objetivos planteados en esta investigación.

3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para ver la validez, el instrumento fue sometido a dos juicios de expertos lo cual permitió la recolección de la información pertinente (Anexo 5).

La confiabilidad de los instrumentos se ha hecho a través del Alfa de Cronbach, que en el caso de las competencias gerenciales del director es alta (0,920), y de la calidad educativa, es coeficiente es alta (0,940); lo cual indica que tienen un alto grado de confiabilidad. (Anexo 3 y 4).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación, cuyos datos fueron obtenidos de la aplicación de la encuesta a los docentes de la I.E. y luego procesados en el programa SPSS. El análisis y discusión de estos resultados tiene como ejes: el dato encontrado en la realidad, la teoría vigente que ayuda a comprender y explicar la información y las reflexiones del responsable de la investigación a partir de las observaciones y experiencia profesional y personal.

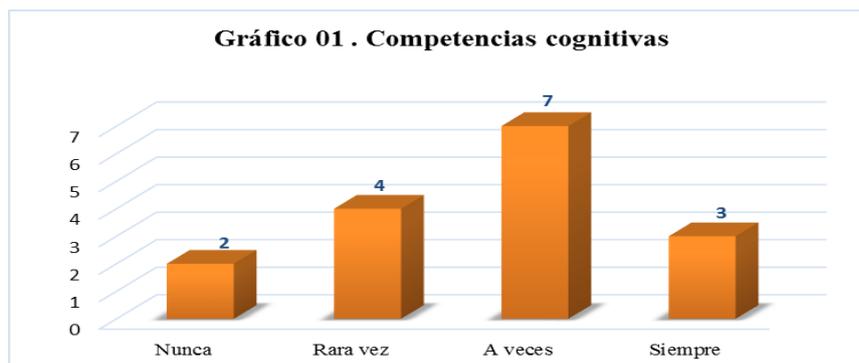
4.1. **Presentación, interpretación y análisis de los resultados por dimensiones de la variable: Competencias gerenciales del director.**

Para estudiar más a detalle las competencias gerenciales del director, se establecieron cuatro dimensiones: Competencias básicas, Competencias genéricas, Competencias Específicas y Comunicación; cada una de las cuales ha sido estudiada a detalle mediante sus indicadores.

Tabla 1. Competencias Básicas del Director. Dimensión: Competencias Cognitivas

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Competencias cognitivas	Nunca	2	12,5%
	Rara vez	4	25,0%
	A veces	7	43,8%
	Siempre	3	18,7%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo - 2014



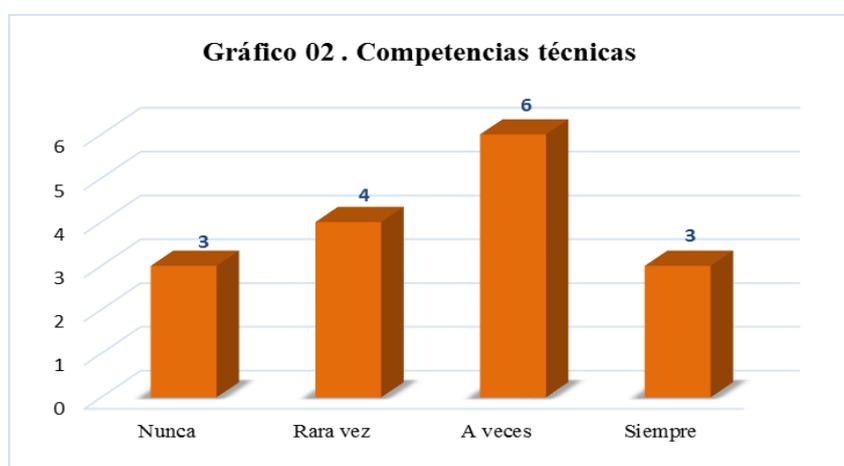
Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

En la Tabla 1, se aprecia el nivel de aplicación de las competencias cognitivas por parte del director en su gestión. Estas competencias son estrategias y destrezas adquiridas que se basan en experiencias y aprendizajes anteriores. Estas capacitan a la persona para realizar tareas concretas y obtener resultados evaluables. De los resultados obtenidos, el porcentaje más alto corresponde a la utilización de estas competencias “A veces” (43,8%).

Tabla 2. Competencias Básicas del Director. Dimensión: Competencias Técnicas

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Competencias técnicas	Nunca	3	18,8%
	Rara vez	4	25,0%
	A veces	6	37,5%
	Siempre	3	18,8%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

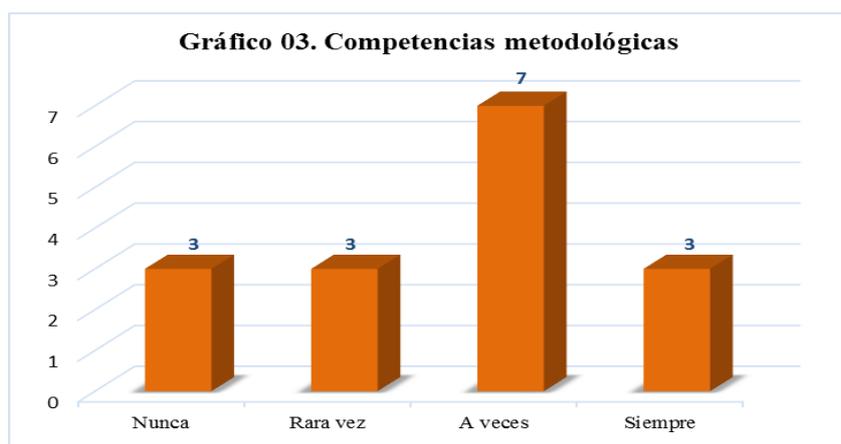
En la Tabla 2, se aprecia los niveles de utilización de las competencias técnicas, que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto o de una función y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos.

El porcentaje mayor está representado por la aplicación “A veces” de estas competencias (37,5%), sin embargo, los porcentajes correspondientes a “Nunca” y “Rara vez” alcanzan un 18,8% y 25,0% que indican la necesidad por parte del director de afianzar estas competencias mediante la capacitación técnica.

Tabla 3. Competencias Básicas del Director. Dimensión: Competencias Metodológicas

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Competencias Metodológicas	Nunca	3	18,6%
	Rara vez	3	18,7%
	A veces	7	44,0%
	Siempre	3	18,7%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



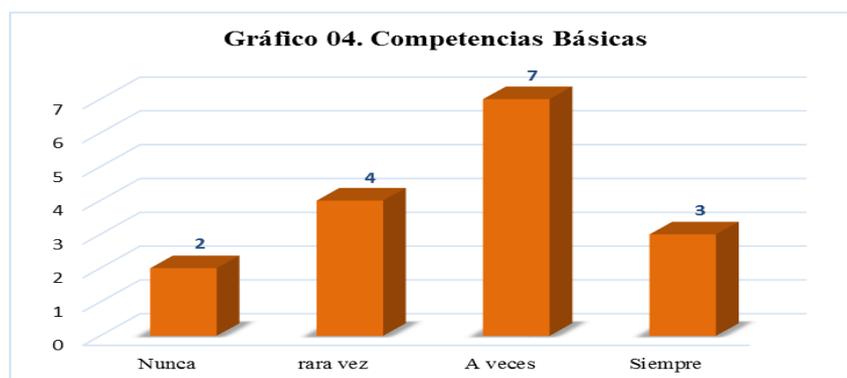
Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

Los niveles de utilización de las competencias metodológicas mostrados en la Tabla 3, indican que “A veces” (44,0%) se aplican estas competencias por parte del director de la institución. Estas competencias están relacionadas con el “saber hacer” determinadas tareas o funciones de manera organizada, participativa y oportuna para enrumbar los destinos de la institución. Los porcentajes alcanzados por los otros niveles sugieren la posibilidad de buscar otras alternativas metodológicas para que combinadas con las que se aplican actualmente logren mejorar el desempeño del director y con ello la consecución de objetivos para la institución.

Tabla 4. Competencias Básicas del Director

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
COMPETENCIAS BÁSICAS	Nunca	2	12,5%
	rara vez	4	25,0%
	A veces	7	43,8%
	Siempre	3	18,7%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

En la Tabla 4, se muestra de modo general la aplicación de las Competencias Básicas, y se puede determinar que “A veces” (43,8%) es el nivel que mayoritariamente se utiliza por el director según la apreciación del personal encuestado. Aunque se trata de un porcentaje considerable, es preciso que progresivamente se alcance el nivel “Siempre” que actualmente tiene un porcentaje discreto (18,7%).

Tabla 5. Competencias Genéricas del Director. Dimensión: Capacidad para trabajar en equipo

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Capacidad para trabajar en equipo	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	4	25,0%
	A veces	9	56,3%
	Siempre	3	18,7%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



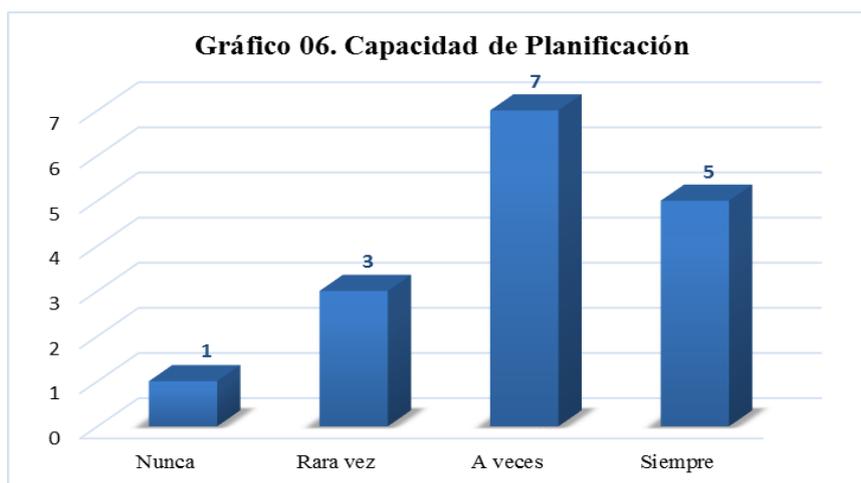
Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

La apreciación del personal acerca de la capacidad de trabajar en equipo por parte del director es mostrada en la Tabla 5; esta capacidad implica la creación de grupos de personas que se reúnen, colaboran e interactúan de forma específica para un fin determinado. Estos grupos de personas generalmente cuentan con habilidades y conocimientos complementarios comprometidos con una responsabilidad en común. Según los datos recopilados se determina que “A veces” (56,3%) se está utilizando esta capacidad, lo cual es motivador para que el director asuma la iniciativa de profundizar esta capacidad hasta alcanzar mejores niveles de participación de su personal para lograr las metas trazadas.

Tabla 6. Competencias Genéricas del Director. Dimensión: Capacidad de planificación

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Capacidad de Planificación	Nunca	1 6,3%
	Rara vez	3 18,7%
	A veces	7 43,7%
	Siempre	5 31,3%
Total	16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

La capacidad de planificación involucra la fijación de metas y prioridades a la hora de realizar una tarea o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

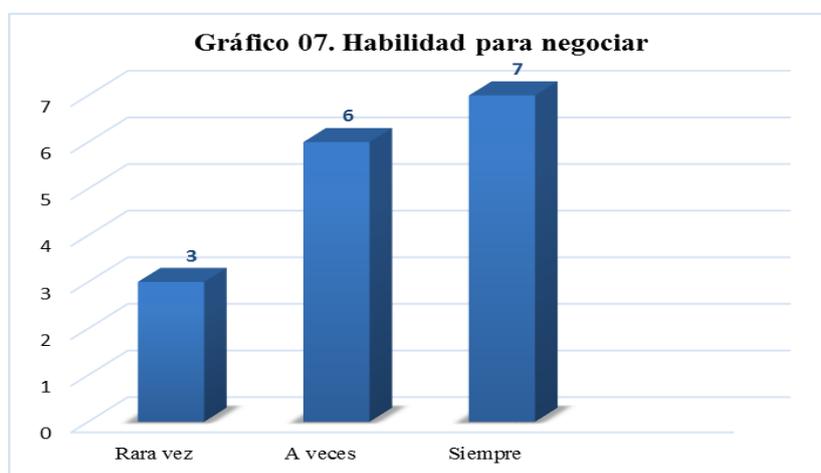
En la Tabla 6 se aprecia que esta capacidad, según la opinión de los encuestados, se utiliza “A veces” (43,7%) y “Siempre” (31,3%) de forma mayoritaria por parte del director; este alto porcentaje indica la satisfacción del personal con el modo de planificar las actividades de la institución, sin embargo, en este mundo cambiante no hay que conformarse con lo que se tiene, es necesario mantenerse alerta y preparados para cualquier situación; por ello es de vital importancia ocuparse continuamente de nutrir esta

capacidad, mediante actividades que fortalezcan las relaciones entre los miembros de la institución.

Tabla 7. Competencias Genéricas del Director. Dimensión: Habilidad para negociar

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Habilidad para negociar	Rara vez	3 18,8%
	A veces	6 37,5%
	Siempre	7 43,7%
Total	16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

La habilidad para negociar supone la destreza para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Es la capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, proponiendo alternativas para llegar a acuerdos que satisfagan mutuamente a las partes.

En la tabla 7 se aprecia el reconocimiento de esta habilidad del director por parte de su personal, quienes mayoritariamente opinan que éste logra identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios. Las cifras que respaldan esta afirmación alcanzan el 81,2% (“A veces” 37,5% más “Siempre” 43,7%).

Tabla 8. Competencias Genéricas del Director.

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Nunca	1	6,3%
	Rara vez	3	18,7%
	A veces	7	43,7%
	Siempre	5	31,3%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



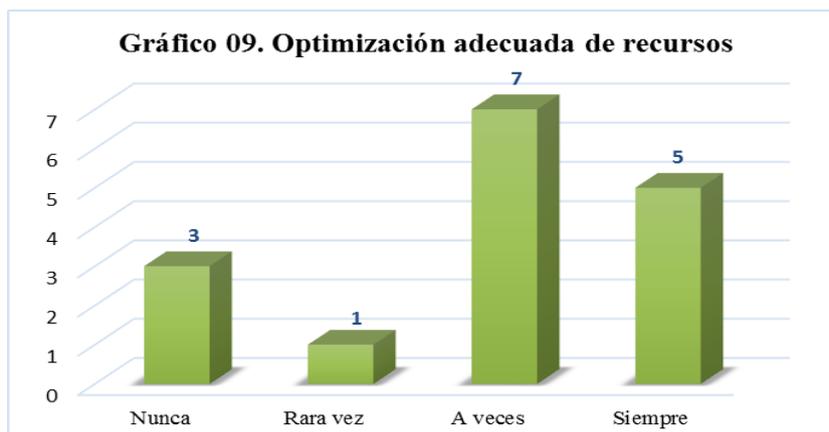
Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

En la Tabla 8, se consolida la información de las Competencias Genéricas y se aprecia que “A veces” (43,7%) es el nivel que se utiliza gran medida y adicionado al nivel “Siempre” (31,3%), se alcanza un 75% que destaca las características del comportamiento general del director en el puesto de trabajo.

Tabla 9. Competencias Específicas del Director. Dimensión: Optimización adecuada de los recursos

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Optimización adecuada de recursos	Nunca	3	18,7%
	Rara vez	1	6,3%
	A veces	7	43,7%
	Siempre	5	33,3%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo - 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

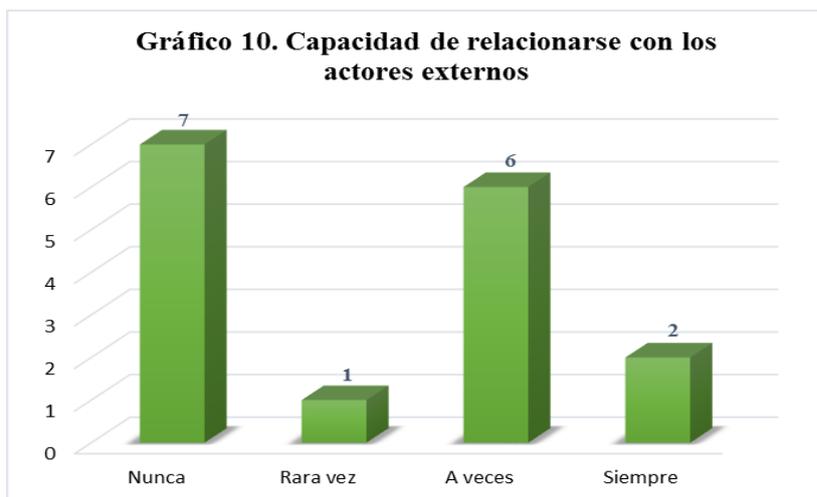
La optimización de los recursos tiene que ver con la utilización de los recursos de la mejor forma posible, obteniendo los mayores beneficios con los mínimos costes; a su vez implica la obtención de los resultados y logro de objetivos planteados.

En la Tabla 9, se aprecia el sentir del personal de la institución educativa acerca de la aplicación de esta competencia por parte del director, siendo el nivel “A veces” el que alcanza el mayor porcentaje de 43,7%, seguido de “Siempre” con 33,3%; estas cantidades superan las 3/4 partes del total de opiniones, lo cual hace suponer que la opinión manifestada a través de la encuesta acerca de los otros niveles, podría estar influenciada por alguna situación particular en el actuar del directivo, pero que puede ser superada con un trabajo dedicado, honesto y responsable.

Tabla 10. Competencias Específicas del Director. Dimensión: capacidad de relacionarse con actores externos.

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Capacidad relacionarse con actores externos	Nunca	7	43,7%
	Rara vez	1	6,3%
	A veces	6	37,5%
	Siempre	2	12,5%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo - 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

La Tabla 10 nos muestra opiniones divididas entre el nivel “Nunca” (40,6%) y “A veces” (37,5), en la aplicación de esta capacidad por parte del director. Esto podría deberse a la utilización o demostración irregular de esta capacidad, que implica de manera permanente saber interactuar con lo que nos rodea y comunicarse asertiva y empáticamente para alcanzar satisfacciones y beneficios para la institución.

Tabla 11. Competencias Específicas del Director.

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Nunca	4	25,0%
	Rara vez	1	6,3%
	A veces	7	43,7%
	Siempre	4	25,0%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

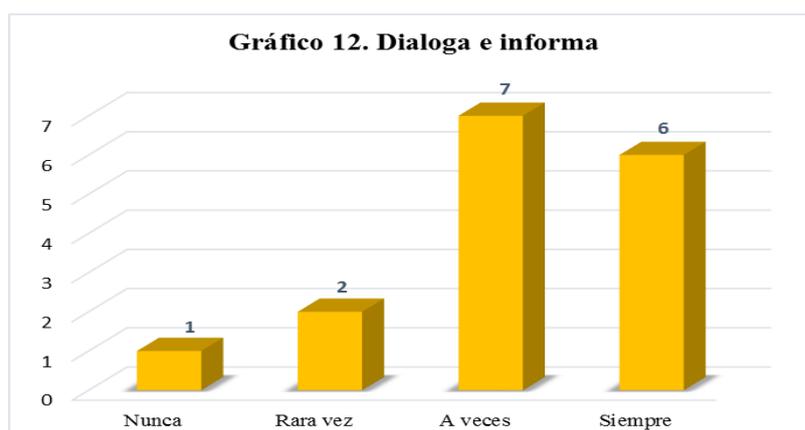
Al consolidar los datos acerca de las competencias específicas se aprecia una opinión mayoritaria en el nivel “A veces” (43,7%) y una distribución pareja en los niveles “Nunca” y “Siempre” con porcentajes similares (25%). Estos datos indican que se requiere continuar potenciando las competencias específicas para eliminar progresivamente las opiniones del nivel “Nunca”.

Las competencias específicas se refieren a los conceptos, conocimientos instrumentales, habilidades, formas de aplicación o estilos de trabajo propios de una disciplina (en este caso administración educativa) y que resultan necesarios para dominar y tener un conocimiento adecuado de la misma; por tanto, es muy importante la capacitación para poder desarrollar de modo satisfactorio la dirección la institución educativa.

Tabla 12. Competencia en la Comunicación. Dimensión: Dialoga e Informa

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Dialoga e informa	Nunca	1	6,3%
	Rara vez	2	12,5%
	A veces	7	43,7%
	Siempre	6	37,5%
Total		16	100,0%

Fuente: encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo - 2014

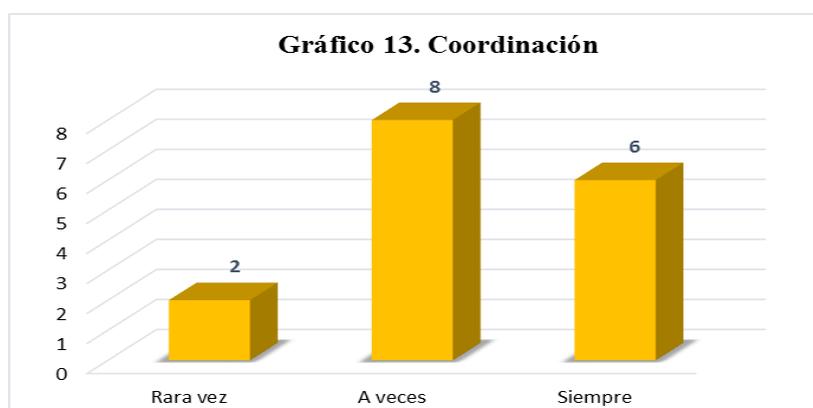
En la Tabla 12 se aprecia, con satisfacción, altos niveles de diálogo y comunicación por parte del director. El porcentaje correspondiente a los niveles “A veces” y “Siempre” alcanza un 81,2%, que manifiesta un reconocimiento por parte del personal de la

institución hacia su director. Esto implica grandes retos para el director en el sentido de mantener y ampliar continuamente la capacidad de diálogo y comunicación.

Tabla 13. Competencia en la Comunicación. Dimensión: Coordinación

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Coordinación	Rara vez	2	12,5%
	A veces	8	50,0%
	Siempre	6	37,5%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014

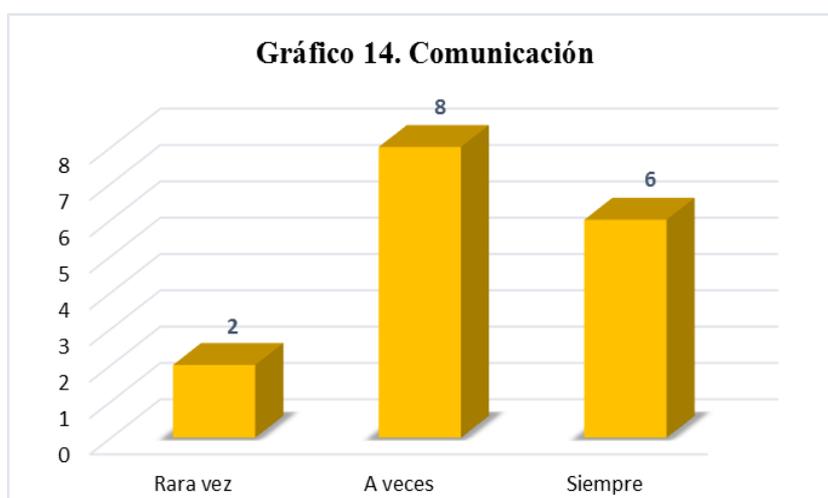
La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades y responsabilidades de las diversas áreas de la institución a efectos de perseguir las metas con eficacia.

La Tabla 13 muestra un gran avance en este aspecto y se consolidan con un 87,5% los niveles “A veces” y “Siempre”. Sin coordinación, el personal perdería de vista sus papeles dentro de la institución y enfrentarían la tentación de perseguir sus propios intereses, a expensas de las metas de la institución. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas áreas. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Tabla 14. Competencia en la Comunicación

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
COMUNICACIÓN	Rara vez	2	12,5%
	A veces	8	50,0%
	Siempre	6	37,5%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director Chunchuquillo - 2014

La competencia de la comunicación es un factor determinante en el éxito de una institución; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

En la Tabla 14 se aprecia que la comunicación ejercida por el director es percibida positivamente por los miembros de la institución, así, un 50% manifiestan que esta competencia se aplica “A veces” y un 37,5% indican que lo hace “Siempre”. Estos resultados consolidan la información obtenida en los indicadores de ‘dialoga e informa’ y coordinación.

4.2. Presentación, interpretación y análisis de los resultados de la calidad educativa en la institución

En la presente investigación se establecieron cuatro dimensiones para profundizar el estudio de la calidad educativa: Organización y gestión, Procesos pedagógicos, Ambiente educativo y Competencia docente.

Tabla 15. Calidad Educativa. Dimensión: Organización y Gestión

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Organización y Gestión	Deficiente	2	12,5%
	Regular	7	43,7%
	Bueno	6	37,5%
	Eficiente	1	6,3%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014

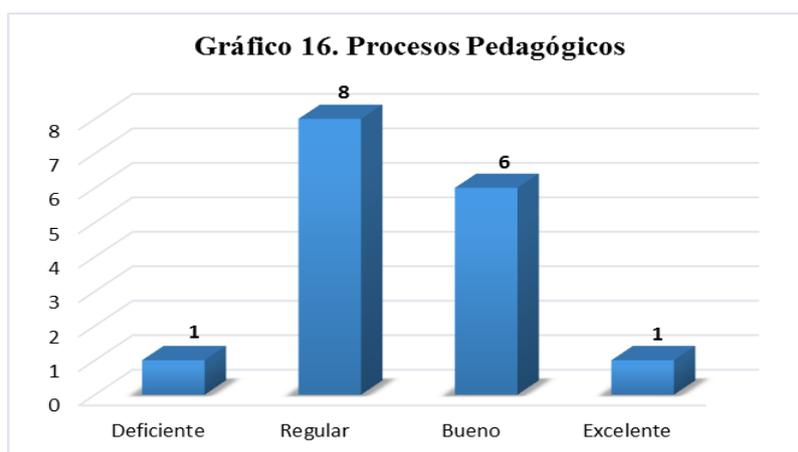
La percepción de los miembros de la institución respecto de la Organización y gestión se muestran en la Tabla 15, donde mayoritariamente se destacan los niveles “Regular” y “Bueno” con 43,7% y 37,5% respectivamente. La organización está relacionada con la estructura jerárquica establecida para conseguir los objetivos asumiendo responsabilidades en el desarrollo de funciones; y la gestión implica la manera de ejecución de estas funciones con eficiencia y prontitud.

A la luz de los datos obtenidos con la encuesta se puede determinar que la institución, en cuanto a organización y gestión, está bien encaminada. Sin embargo, es de gran importancia comprometerse con la mejora continua para llegar a la excelencia.

Tabla 16. Calidad Educativa. Dimensión: Procesos pedagógicos

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Procesos Pedagógicos	Deficiente	1	6,2%
	Regular	8	50,0%
	Bueno	6	37,5%
	Excelente	1	6,3%
Total		16	100,0%

Fuente: encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014

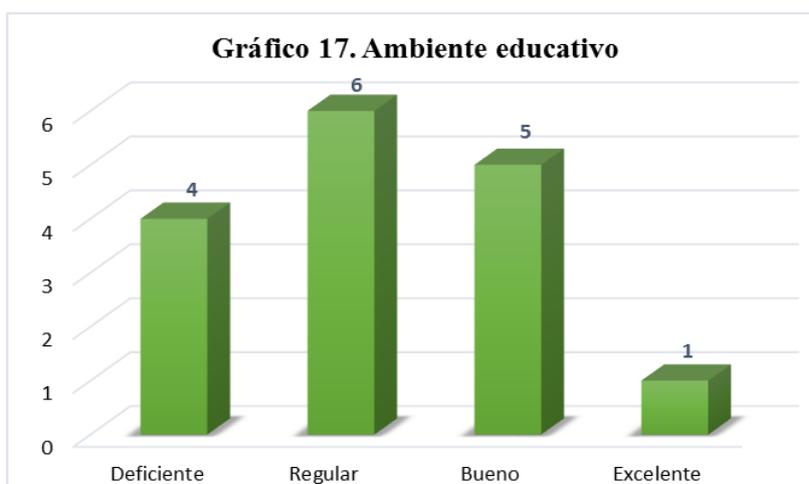
Los procesos pedagógicos se refieren a las actividades que se desarrollan en la institución para facilitar el aprendizaje significativo de los estudiantes. Estas actividades responden a una programación estructurada adecuadamente para lograr tal fin, considerando la retroalimentación permanente en su aplicación.

La Tabla 16 muestra niveles satisfactorios de la situación de estos procesos en la institución educativa, alcanzando un 87,5% en los niveles “Regular” y “Bueno” (50% y 37,5% respectivamente).

Tabla 17. Calidad Educativa. Dimensión: Ambiente educativo

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Ambiente Educativo	Deficiente	4	25,0%
	Regular	6	37,5%
	Bueno	5	31,2%
	Excelente	1	6,3%
Total		16	100,0%

Fuente: Encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014



Fuente: Encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014

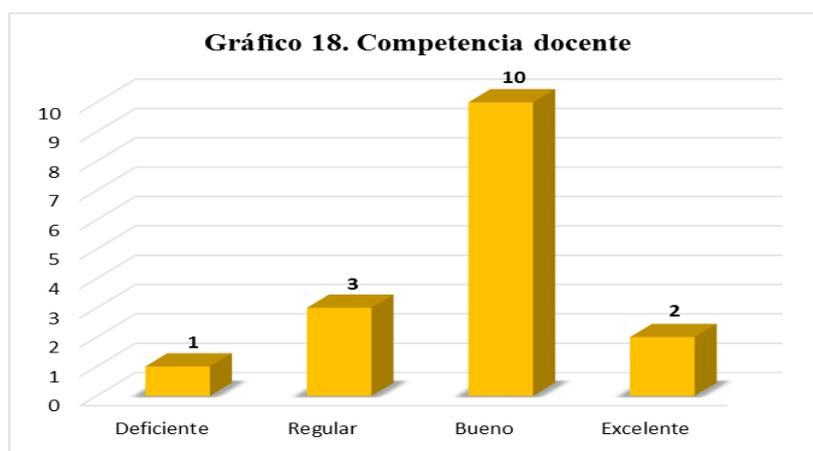
El ambiente educativo se refiere a un espacio organizado y estructurado de tal manera que facilite el acceso al conocimiento de actividades reales y con motivos de aprendizaje. No solamente implica la infraestructura física, sino también los servicios y clima laboral en el que se desenvuelven los diferentes miembros de la institución.

La Tabla 17 muestra la satisfacción respecto al ambiente educativo, las cifras indican que el nivel “Regular” y “Bueno” alcanza un 68,7%, lo cual es positivo para la institución; sin embargo, hay un 25% de opinión “Deficiente” que implica la necesidad de trabajar con esmero para reducir gradualmente estas deficiencias.

Tabla 18. Calidad Educativa. Dimensión: Competencia docente

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Competencia Docente	Deficiente	1	6,2%
	Regular	3	18,8%
	Bueno	10	62,5%
	Excelente	2	12,5%
Total		16	100,0%

Fuente: encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 201



Fuente: Encuesta de la calidad educativa Chunchuquillo – 2014

Las competencias docentes son el conjunto de recursos -conocimientos, habilidades y actitudes- que necesitan los profesores para resolver de forma satisfactoria las situaciones a las que se enfrentan en su quehacer profesional; implican la interrelación entre la formación teórica y la aplicabilidad de lo aprendido.

Las competencias docentes se irán manifestando y construyendo a lo largo de toda la vida profesional, a partir del contexto, de circunstancias cambiantes, de la evolución del propio docente, de su formación continua, y del conocimiento que da la experiencia.

La Tabla 18 muestra un nivel alto en cuanto a la competencia docente con un 62,5% en el nivel “Bueno”, que sumado a los niveles “Regular” y “Excelente”, cubren un 93,8%. Esto manifiesta una gran calidad en el desempeño del personal docente, que deben complementarse con las demás dimensiones de la calidad educativa.

4.2.1. Correlaciones entre las dimensiones de las variables competencias gerenciales de director y la calidad educativa en la I.E. No. 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014

La correlación determina el nivel de asociación que existe entre las dimensiones estudiadas. Es decir, ayuda a determinar si los cambios en una de las dimensiones influyen en los cambios de la otra.

Para determinar el nivel o grado de correlación de las dimensiones estudiadas en esta investigación, consideraremos el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 19. Correlación de las Competencias Básicas del director con la Organización y Gestión de la Institución Educativa.

		Organización y Gestión de la Institución Educativa
Competencias Básicas del director	Correlación de Pearson	0,655
	Sig. (bilateral)	0,006
	N	16

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa

La Tabla 19 muestra que la correlación entre las Competencias Básicas del director con la Organización y Gestión en la Institución Educativa. En este caso el valor 0,655 nos indica que existe correlación positiva, lo cual implica que los cambios en las competencias básicas influyen en la organización y gestión de la institución educativa.

Tabla 20. Correlación de las Competencias Genéricas del director y el Ambiente Educativo de la Institución Educativa.

		Ambiente Educativo de la Institución Educativa
Competencias Genéricas de del director	Correlación de Pearson	0,516
	Sig. (bilateral)	0,041
	N	16

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa

La Tabla 20 muestra la correlación entre las Competencias Genéricas del director y el Ambiente educativo de la Institución Educativa. En este caso el valor 0,516 nos indica que existe correlación positiva.

Tabla 21. Correlación de las Competencias Específicas del Director y los Procesos Pedagógicos de la Institución Educativa.

		Procesos Pedagógicos de la Institución Educativa
Competencias Específicas del Director	Correlación de Pearson	0,683
	Sig. (bilateral)	0,004
	N	16

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa

La Tabla 21 muestra que la correlación entre las Competencias Específicas del director y los Procesos pedagógicos de la Institución Educativa. Existe correlación positiva con un valor de 0,683.

Tabla 22. Correlación de la Comunicación del Director y la Competencia Docente de la Institución Educativa.

		Competencia Docente de la Institución Educativa
Comunicación del Director	Correlación de Pearson	0,856
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	16

Fuente: Encuesta de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa

La Tabla 22 muestra la correlación entre las Competencias Específicas del director y los Procesos pedagógicos de la Institución Educativa. El valor 0,856 nos indica que existe correlación positiva alta ya que se acerca bastante a la unidad.

4.2.2. Prueba de hipótesis para la correlación de las competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución

Las hipótesis son proposiciones acerca de la situación estudiada. Estas responden a resultados de experiencias anteriores o del conocimiento del proceso, entonces el objetivo

de la prueba de hipótesis usualmente es determinar si se confirman o rechazan estas proposiciones se evaluarán las siguientes hipótesis:

Ho = Las Competencias gerenciales del director es independiente de la Calidad Educativa de la Institución.

Ha = Las Competencias gerenciales del director no es independiente de la Calidad Educativa de la Institución.

Tabla 23. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	0,733	1	0,001
N° de casos válidos	16		

La Tabla 23 muestra el valor de Chi cuadrado igual a 0,733 con un nivel de significancia asintótica de 0,001. Si el valor es $< 0,05$ el resultado es significativo, es decir, rechazamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que existe una correlación entre las competencias gerenciales del director y la calidad educativa de la institución. Esto significa también, que existe menos de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población estudiada.

4.3. **Discusión**

Los resultados muestran que existen porcentajes pertinentes acorde a los niveles óptimos, en el desarrollo de las competencias básicas del director y la organización y gestión de la institución educativa, demostrándose visiblemente que existe relación entre una dimensión y la otra, lo cual, corrobora lo expresado por Araujo (2002) en su investigación Competencias Evaluativas del Docente en las Evaluaciones del Aprendizaje. Cuando concluye que las competencias son aquellos comportamientos, habilidades y

destrezas que determinan un desempeño superior en un rol determinado y están fundamentadas en cuestiones más profundas como valores, motivos y rasgos.

Muestran que existen porcentajes similares acorde a los niveles, es decir, que existe similitud en los niveles de desarrollo de las competencias genéricas del director y el ambiente educativo en la institución educativa, demostrándose visiblemente que existe relación entre una dimensión y la otra. Lo cual corrobora lo expresado por Tobón (2010) en su investigación Formación Integral y Competencias, Pensamiento complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación. Cuando concluye: Las competencias como un modelo para mejorar la calidad de la educación y no como la panacea de todos los problemas educativos, como el fin último de la educación, porque hay que considerar que el ser humano no se reduce a competencias, sino que el ser humano es un todo integral y holístico; de igual modo lo que afirma Sánchez (2012) en su investigación del Concepto a las Estructuras: Implicaciones Organizativas del Enfoque de Competencias en Educación. Como se puede comprobar en este trabajo, la introducción del enfoque de competencias en educación, y de forma especial, en las etapas educativas de infantil, primaria y secundaria obligatoria tiene importantes implicaciones pedagógicas, por orden de desarrollo actual en los centros.

Los niveles de desarrollo de las competencias específicas del director y los procesos pedagógicos en la institución educativa, demostrándose visiblemente que existe relación entre una dimensión y la otra. Lo cual corrobora lo expresado por Sánchez (2008) en su investigación “Las competencias desde la perspectiva informacional: apuntes introductorios a nivel terminológico y conceptual”, escenarios e iniciativas, donde concluye que, en la actualidad, las instituciones tienen que enfrentar los cambios en la tecnología, adecuarse a la nueva organización del trabajo y lograr ventajas en el mercado. Para ello, las competencias de los individuos juegan un papel vital, y su gestión se

convierte en factor indispensable para el mantenimiento de las mismas. Este enfoque de competencias, unido a la sociedad de hoy, llamada de la información hace imprescindible las competencias que se deben desarrollar en las instituciones para su mejor manejo.

De igual modo lo que afirma Hernández y Hernández (1995) en una investigación sobre habilidades gerenciales de los directores de instituciones educativas se encontró que el trabajo de los directivos de las instituciones educativas reviste una visible complejidad por los múltiples factores que en ella concurren.

La relación que existe entre las dimensiones características personales y habilidades gerenciales se observa que existe una correlación mayor entre características personales y habilidades técnicas. En este sentido, ha de mencionarse que este estudio reafirma la convicción de que el director de la escuela tiene un papel fundamental en el desarrollo de una educación de calidad, porque, como dice Antúnez, se necesita saber qué hacen realmente los directores para estar en condiciones de proponer estrategias de mejora a su función directiva.

Los niveles esperados, es decir, que existe una relación en los niveles de desarrollo de la competencia comunicativa del director y la competencia docente de la institución educativa, demostrándose visiblemente que existe relación entre una dimensión y la otra. Lo cual corrobora lo expresado por Sánchez D. (2008) En su investigación Las competencias desde la perspectiva informacional: apuntes introductorios a nivel terminológico y conceptual, escenarios e iniciativas.

En la actualidad, las instituciones tienen que enfrentar los cambios en la tecnología, adecuarse a la nueva organización del trabajo y lograr ventajas en el mercado. Para ello, las competencias de los individuos juegan un papel vital, y su gestión se convierte en factor

indispensable para el mantenimiento de las mismas. Este enfoque de competencias, unido a la sociedad de hoy, llamada de la información hace imprescindible las competencias que se deben desarrollar en las instituciones para su mejor manejo; de igual modo lo que afirma Benites (2011) en su investigación Convivencia escolar y calidad educativa. Una evaluación objetiva de la calidad en la educación debe contemplar un conocimiento real del desarrollo socioemocional y de las habilidades para convivir que han aprendido los alumnos y no solamente la cantidad y pertinencia de los contenidos académicos adquiridos durante sus estudios.

De igual modo lo que afirma Paivé (2012), en su investigación “Las Competencia Profesionales del Profesorado de Lengua Castellana y Comunicaciones en Formación Inicial”. En esta tesis elemento central son las competencias profesionales docentes que se relacionan con el perfil profesional del docente, las estrategias que éste selecciona y suscribe para trabajar en el aula y los sistemas y criterios de evaluación que ejecuta en la acción docente.

Existe similitud en los niveles de desarrollo de las competencias básicas del director y la organización y gestión de la institución educativa, demostrándose visiblemente que existe relación entre una dimensión y la otra. Lo cual corrobora lo expresado por Velázquez (2008) según su investigación Competencias Gerenciales del Director y la Comunicación Organizacional en Educación Básica; concluye que la relación con las competencias gerenciales del director en ejercicio de sus funciones, se evidencian en la planificación, organización, dirección y control no se cumplen.

De esto se infiere que las etapas del proceso gerencial se aplican en forma inadecuada, considerando que no existe una sincronización ante las fases. Además, existe una marcada tendencia a tomar decisiones sin la participación de los docentes, por tanto,

no se trabaja en equipo, ni se impulsa la acción del personal para lograr satisfacer los objetivos establecidos, lo cual genera una inadecuada relación entre los miembros que conforman la institución educativa.

Entonces queda demostrado que la incidencia de las competencias gerenciales del director en cuanto se refiere a las competencias básicas, genéricas, específicas y de comunicación asertiva; pues determinan la mejora de la calidad educativa en cuanto corresponde a organización de la gestión, procesos pedagógicos, ambiente educativo y competencia docente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN PARA TRATAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

5.1. Presentación

La finalidad es poner a disposición una propuesta de gestión para tratar las competencias gerenciales, debido a las falencias en la calidad educativa que viene a ser menester superarlas, especialmente en temas referidos a la manifestación del liderazgo socioformador del director de la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” de la comunidad de Chunchuquillo, del distrito de Colasay de la provincia de Jaén – 2015. Refleja a partir de los resultados obtenidos en el área de gestión y administración, en cuanto se refiere al cuestionario para evaluar las competencias gerenciales del director: El tipo de diseño de estructura organizacional de la institución educativa es mecanicista o jerárquica; el estilo de gestión existente en la Dirección de la Institución Educativa objeto de estudio es conservadora y defensivo; el entorno organizacional que subyace a la dirección es turbulento, dinámico y variable; el ambiente de trabajo en la Dirección propicia la participación y la cooperación de sus miembros.

La Gerencia Educativa admite las competencias gerenciales del Director de la Institución ámbito de investigación. En este sentido, desde la gestión educativa en las instituciones educativas trascienden en su importancia:

- a) Los elementos fundamentales de la Gerencia son la base fundamental y la esencia para la consecución de actividades y tareas gerenciales que responden a políticas del gobierno mediante el Marco de buen desempeño del directivo, así como para la implementación y ejecución de estrategias. Sin embargo, existe desconocimiento de las bondades que brinda la predicción para adelantarse a escenarios futuros, lo que le permitiría al sujeto

responsable de esta Institución, la definición de estrategias de contingencia, que minimicen la posibilidad de que ocurran eventos adversos facilitando su prevención, convirtiendo de esta manera las amenazas en fortalezas. Por ende, se plantea cierta disconformidad entre el deber ser y la realidad de la gestión educativa de esta Institución.

- b) Los elementos de los mecanismos que admiten las competencias del Director contribuyen al logro del éxito del líder pedagógico, y permiten responder exitosamente a una demanda, problema o tarea compleja, movilizandoy combinando recursos personales y del entorno. Pero existe nuevamente desconocimiento, y por consiguiente, carencia de mecanismos que soporten el proceso de gerencia educativa en la Institución objeto de estudio, toda vez que el personal adscrito a esta Dirección obvia la integración y la prestación del servicio educativo como mecanismos gerenciales. En este sentido, se plantea la necesidad de mecanismos de apoyo al proceso de gerencia educativa en la realidad gerencial objeto de estudios.
- c) Los elementos relacionados a la Educación que admiten las competencias del líder pedagógico de la Institución Educativa, facilitan la promoción del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, a la vez que facilita el uso eficiente de los métodos, técnicas y herramientas de trabajo, entre otros. Pero existe cierto antagonismo entre lo que se plantea en la teoría y lo que se realiza en la práctica, debido a que no se considera al entorno social como elemento transcendental de la Gerencia Educativa.

De lo anterior, deviene que el líder pedagógico de la Institución Educativa objeto de estudio sopesa vinculación con los sujetos sociales que integran la institución, así como también, articulación con las comunidades y entes involucrados con el sistema educativo, a fin de generar credibilidad, confianza, compromiso y transparencia en la gestión.

5.2. Justificación

Una cultura encaminada hacia la búsqueda y sostenibilidad de la excelencia y la calidad en la prestación de los servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades, requiere de la participación y el protagonismo de las personas que intervienen en los diferentes procesos adelantados en las Instituciones Educativas, desde donde nace la necesidad de adecuar tales organizaciones a la variabilidad del entorno social, debido al surgimiento de nuevos enfoques organizacionales-gerenciales que exigen su transformación, en los que se hace indispensable el intercambio, la colaboración y la cooperación para la consecución de objetivos y estrategias emanadas por la gestión.

La adaptación de las organizaciones a esta dinámica de cambios, ha llevado a la Dirección de la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, como órgano que rige en materia organizacional-gerencial educativa y conforme a lo estipulado en la Visión, Misión y Objetivos, en cuanto a la definición de las competencias gerenciales en marco de la transcomplejidad, las cuales debe necesariamente ostentar el líder pedagógico en sus funciones en la realidad educativa objeto de estudio. Se constituyen en fuente de desarrollo del talento humano, al ser consideradas una herramienta estratégica indispensable para dar respuesta a los desafíos que impone el entorno social; a la vez que impulsa las competencias individuales que se ven reflejadas a nivel colectivo en capacidades institucionales; que facilitan el desarrollo y la gerencia del potencial de estos sujetos sociales, de lo que saben o podrían hacer, lo cual admite mejoras en términos de efectividad, rendimiento y productividad.

Este nuevo enfoque, requiere de lineamientos dirigidos hacia la definición de un sistema de competencias gerenciales, el cual se hace necesario para responder exitosamente a demandas, problemas o actividades complejas, que requieren de un

abordaje transdisciplinario y de la combinación de los recursos disponibles. En este contexto, las funciones del líder pedagógico se constituyen en tareas integrales o complejas, que evolucionan con rapidez y se orientan a la identificación de factores claves de éxito para la gerencia; capacidades requeridas para el desarrollo de labores gerenciales, así como comportamientos considerados necesarios para el pleno desempeño organizacional y gerencial de la institución.

Motivo por el cual se hace impostergable desde esta perspectiva, contar con un sistema de competencias gerenciales dirigido a la satisfacción de las referidas exigencias que estimule el desarrollo de actividades y tareas, que impliquen actores sociales con diferentes disciplinas. Permitiendo de esta manera la definición de estrategias encaminadas hacia la conformación de un marco conceptual de referencia que guíe al líder pedagógico en la toma de decisiones productivas, deseables, creativas e innovadoras enmarcadas en contextos transcomplejos.

Es por ello que la propuesta de un sistema de competencias gerenciales, se justifica en tanto que su finalidad es establecer un conjunto de lineamientos para la definición de los elementos que intervienen en un sistema de competencias gerenciales de manera tal que pueda ser diseñado. De allí que el citado sistema se constituya en una herramienta para materializar aguas abajo la misión y la visión corporativa de esta Institución Educativa.

La importancia de la presente propuesta reside esencialmente en la necesidad que existe en la Dirección de la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay de la formulación de un sistema de competencias gerenciales, las cuales están asociadas al desempeño del líder pedagógico, quien en sus funciones de director requiere de la sinergia de los sujetos sociales que integran la institución, así como también, de la articulación de las comunidades y los entes involucrados al sistema educativo, a fin de

generar credibilidad, confianza, compromiso y transparencia gerencial; por consiguiente, es pertinente proponer lineamientos para la definición de un sistema de competencias gerenciales orientado al líder pedagógico de la Institución educativa objeto de estudio el cual está centrado en la indagación de las características que debe reunir un sujeto en una realidad gerencial del ámbito educativo.

Finalmente, es imperioso y a su vez apreciable, que la Dirección de la Institución Educativa objeto de estudio como unidad gerencial, asuma y materialice el enfoque propuesto, pues con ello se lograría el apalancamiento necesario para el impulso de un verdadero desarrollo gerencial en materia educativa, a través de la toma de decisiones en escenarios complejos y transdisciplinarios que satisfagan las necesidades de la comunidad académica y su entorno social con el propósito de agregar valor y generar nuevas capacidades a la Institución Educativa.

5.3. Objetivos de la propuesta

General

- Establecer los lineamientos para la definición de una propuesta de gestión educativa en un sistema de competencias gerenciales del líder pedagógico para el mejoramiento de la calidad educativa.

Específicos

- Identificar un marco conceptual de referencia de los elementos fundamentales de un sistema de competencias gerenciales que se adecue al líder pedagógico de la institución educativa, desde la transcomplejidad.
- Precisar un conjunto de lineamientos que deben ser considerados para la definición sistema competencias gerenciales para el líder pedagógico de la institución educativa en el marco de la transcomplejidad.

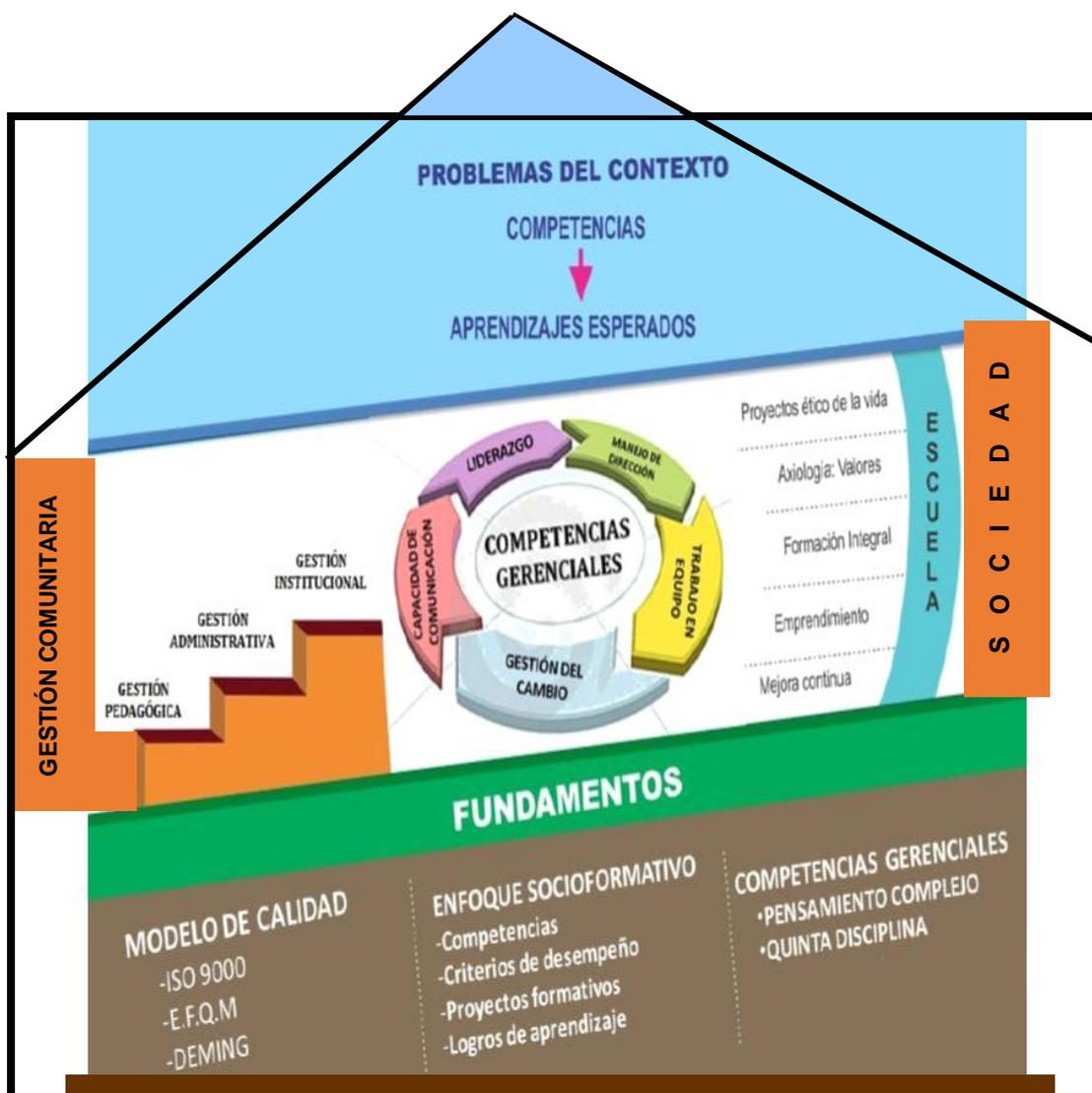
- Generar un prototipo del sistema de competencias gerenciales del líder pedagógico de la institución educativa.

5.4. Modelo teórico de gestión educativa de las competencias gerenciales

Según Díaz y Delgado (2014) los resultados presentados en los capítulos precedentes permiten establecer conjeturas importantes acerca del propósito del presente estudio en cuanto a la creación de un Modelo de Competencia Gerenciales para el Personal Directivo de las Instituciones Educativas de Educación Básica del Sistema Educativo Peruano. Este modelo tiene como propósito la puesta en práctica de los conceptos, fundamentos y enfoques del Modelo Socioformativo de las competencias en el marco de la sociedad del conocimiento, la gestión de la calidad educativa y el desarrollo del talento humano. En este sentido se concibe la existencia de una estructura conceptual:

- La socioformación
- Gestión de la calidad
- Competencias gerenciales
- Manejo de dirección
- Liderazgo trabajo en equipo
- Gestión del cambio capacidad de comunicación

Los cuales son factores conceptuales básicos para una representación Gráfica del Modelo:



Fuente: Díaz, D y Delgado, M. (2014).

5.4.1. Fundamentación teórica del modelo

El modelo se enmarca en el contexto de la gestión de la calidad de las organizaciones, y con ello en las instituciones educativas, cuyo énfasis en su desarrollo se evidencia en la década de los noventa. Allí encontramos a los Modelos de Gestión de Excelencia (MGE), El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), y la familia de las normas ISO 9000, las cuales son asumidas mundialmente por la ISO (Internacional Estándar Organization) en 1994. En los años recientes los MGE y las

normas ISO se han venido incorporando en las instituciones educativas para asegurar la calidad académica en los estudiantes mediante la articulación con el modelo de competencias.

Tanto las normas ISO como en los MGE se ha venido el concepto de competencias en tres áreas (Tobón, 2013, p. 77):

- **Descripción de los puestos:** en las normas ISO y en los MGE es preciso describir los puestos de trabajo y su articulación con los procesos organizacionales, actividad en la cual las competencias posibilitan una metodología clara que ayuda a que las personas estén alineadas con la visión, misión y metas de la organización.
- **Capacitación:** las normas ISO y los MGE contemplan los procesos de capacitación, y las competencias permiten orientar la capacitación acorde con los requerimientos de los procesos organizacionales, lo cual aumenta su pertinencia.
- **Certificación:** en las competencias se certifica la idoneidad de los integrantes de la organización, y esto, a su vez, es un componente fundamental en el aseguramiento de la calidad de los procesos organizacionales, ya que se aporta evidencia de la idoneidad de las personas que dirigen y trabajan en la organización.

5.4.2. El enfoque socioformativo

El Modelo de Formación por competencias tiene diferentes enfoques según los cuales existen metodologías importantes y valiosas para su concreción, especialmente en el diseño de planes curriculares, las estrategias didácticas y de evaluación. La existencia de tales enfoques permite un proceso continuo de mejoras, dado que, en la medida que ha surgido uno tras otro, en ningún momento han sido excluyentes, por el contrario se han complementado mutuamente.

Al enfoque socioformativo o enfoque complejo de las competencias, Tobón (2010) lo define como:

Actuaciones integrales para identificar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética (p. 93).

De ahí que se diga que este modelo educativo de formación por competencias basado en el pensamiento complejo tiene gran énfasis en la vivencia ética en un contexto ecológico.

Tiene como propósito esencial facilitar el establecimiento de recursos y espacios para promover la formación humana integral en la cual se “prepare a las personas con competencias para actuar con idoneidad en diversos contextos, tomando como base la construcción del proyecto ético de vida, el aprender a emprender y la vivencia cultural, considerando las dinámicas sociales y económicas” (Tobón, 2010, p. 31).

Está estructurado sobre los siguientes principios: la formación basada en competencias, el pensamiento complejo de Morín, el paradigma y currículo socio cognitivo complejo, la teoría crítica de Habermas, la quinta disciplina, la pedagogía conceptual y el aprendizaje estratégico.

Además, se sustenta en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que plantea Senge (1996) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas a los usuarios del sistema, asimismo, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la Teoría de acción de Argyris y Schon (1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

Para Michael, Handfield – Jones BethAxelrod (2003) el “talento gerencial es alguna combinación de agilidad mental estratégica, capacidad de liderazgo, madurez emocional, destrezas de comunicación, capacidad de atraer talentos e inspirar a otras personas talentosas, instinto emprendedor, destrezas funcionales y capacidad de producir resultados” (p. 12). Tales capacidades que a nuestro criterio son competencias que están relacionadas con los avances tecnológicos, la desregulación, la globalización, etc; que son los condicionantes externos de las empresas, de las instituciones educativas y de las propias organizaciones estatales.

Según Castro (2005) el conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los líderes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas. El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación

básica de cada líder debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo. Estos dos aspectos: las competencias y las capacitaciones, constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen por ello atención por parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

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

Los resultados fácticos y teóricos de esta investigación nos ha permitido definir un perfil de los directivos de las instituciones educativas que comprenden las siguientes competencias gerenciales:

a) Manejo de dirección

La dirección o el direccionamiento de las instituciones educativas tienen que ver con la capacidad de los directivos por orientar el desarrollo institucional teniendo en cuenta la naturaleza, la identidad, la axiología del centro y las tendencias de desarrollo de las mismas en otros contextos actuales y futuros. Éstos últimos son necesarios, porque permiten la

gerencia de los recursos, del talento humano hacia un posicionamiento institucional en la sociedad por la calidad del servicio educativo que brinda.

La competencia de manejo de dirección también comprende la dirección de personal, ésta según Castro (2005) es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización. Para Molina (2008) en una economía globalizada y altamente competitiva, considerando la actual inestabilidad de los mercados, los líderes de las organizaciones deben de brindar sus mejores esfuerzos para mantener la armonía en el centro de trabajo, en el caso de las instituciones educativas este es un factor clave, dado que el servicio que se brinda es a personas, realizado por personas.

b) Liderazgo

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

El liderazgo que ejerza un directivo en la institución educativa permite el ejercicio de la autoridad hacia los integrantes de la comunidad educativa y a la sociedad. Al respecto, en las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las teorías de liderazgo

transformacional toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, para House, citado por Rodríguez (2005), estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión.

c) Trabajo en equipo

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

El trabajo que se realiza en las instituciones educativas se tiene que hacer en equipo. La docencia exige del trabajo colaborativo de los profesores con la participación de

profesores de una misma disciplina como también de otras disciplinas. También, existen otras funciones que deben ser realizadas en equipo como la tutoría al estudiante, el desarrollo de proyectos comunales, los proyectos de investigación e innovación, las actividades extracurriculares, entre otros. Como es lógico, el testimonio que los directivos puedan dar a la comunidad educativa sobre el trabajo en equipo que ellos realizan, genera una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo de todos sus miembros.

El trabajo en equipo está en estrecha relación con la motivación al personal por parte del directivo, por tanto éste debe tener la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

La motivación, según Calvo (2006), es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia. El directivo de la institución es una fuerza motivacional determinante para el personal, puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable, eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así pueda motivarlos mediante incentivos financieros.

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

d) Gestión del cambio

Es la habilidad para manejar el cambio, para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo (Castro, 2005). Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Esta formulación es un valioso aporte por parte de Castro (2005) de sistematizar las habilidades que requiere un líder en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Un agente de cambio es entonces un facilitador, educador, entrenador, visionario, un líder. Según González, citado por Calvo (2006), el agente de cambio es un promotor de acciones de desarrollo en beneficio de los individuos y de los grupos a través del establecimiento de una relación de ayuda que les facilite la adaptación a nuevas circunstancias o a transformaciones del entorno.

Esta es una de las competencias que proponen los profesores y directivos de la muestra consultada al solicitarle sus criterios respecto a las competencias claves que debe tener un directivo en las instituciones educativas. La gestión del cambio en educación es una competencia necesaria en un directivo, dado que la educación está en continuo avance, por ejemplo, los planes curriculares cambian continuamente, los enfoques y modelos de gestión, la evaluación y acreditación entendida ésta como un proceso de mejoramiento continuo de la calidad, los cambios generacionales de todos los miembros de la comunidad educativa, el avance tecnológico; es decir, en conjunto, los directivos tener las competencias que les permitan enfrentar con éxito la educación en el contexto de la sociedad del conocimiento.

e) Comunicación eficaz

Según Castro (2005) es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo. La comunicación como un proceso ha sido estudiada por muchos investigadores quienes han determinado que el origen de la misma es latino, deriva del adjetivo *communin*, que significa algo que es poseído solidariamente por varias personas.

Para Fermoso, citado por Fernández (2004), el significado de la palabra comunicación es considerado como el medio de participación conjunta de dos o más hombres en contenidos desarrolladores de la personalidad, de cada uno de los intervinientes en la acción común.

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

Para Quintero, citado por Fernández (2004), la comunicación es la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación. En este mismo orden de ideas Paz, (2000 citado en Fernández, 2004), expresa que la comunicación constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre

y cuando ésta sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia.

5.5. Descripción de la propuesta de gestión de las competencias gerenciales para los directores de instituciones educativas

Las competencias gerenciales que se proponen son cinco: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio y capacidad de comunicación.

El mapa de competencias que se presenta en adelante, se elaboró teniendo como punto de partida la identificación de los problemas que existen en el contexto y que tienen que ser resueltos por los directivos de las instituciones educativas de Educación Básica en el Perú y particularmente en la provincia de Jaén. También tiene una visión prospectiva para posibles escenarios contextuales a mediano y largo plazo. Contiene: a) el título o denominación de la competencia, b) la descripción de la competencia y c) los criterios de desempeños.

El título de la competencia expresa en resumen uno de los rasgos del perfil de egreso, se sigue el formato que utiliza el Proyecto Tuning Europa y el Proyecto Tuning América Latina en la denominación de las competencias genéricas.

La descripción de las competencias se realiza siguiendo la metodología del enfoque socioformativo propuesta por Sergio Tobón (2012), es decir: a) se inicia con uno o más verbos que expresan la acción o actuaciones del estudiante o profesional, b) el objeto o contenido (qué va a resolver, hacer, ser o conocer), c) la finalidad o propósito que expresa el para qué de la competencia y d) la condición que exprese la delimitación y calidad del desempeño.

También comprenden los criterios de desempeño o resultados de aprendizaje por cada una de las competencias. Los criterios de desempeño están formulados con tres elementos: verbo(s) objeto y condición. Cada competencia tiene entre tres a seis desempeños, no pueden ser muchos porque dificulta el proceso de concreción de la competencia y su evaluación, además de las implicancias para operacionalizarlos a través de contenidos.

Todas las competencias que se definan y todos los resultados de aprendizaje que deriven de dichas competencias han de ser demostrables y evaluables. De una competencia se pueden derivar diferentes resultados de aprendizaje que han de ser evaluables en el desempeño personal y profesional del directivo.

A continuación se presenta el mapa de competencias propuesto para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica, principalmente para la Institución donde se realizó el proceso de investigación.

a) Mapa de competencias gerenciales para directivos de las instituciones educativas de educación básica regular



Fuente: Díaz, D y Delgado, M. (2014)

b) Competencias gerenciales y criterios de desempeño del líder pedagógico

COMPETENCIA GERENCIAL DEL LÍDER PEDAGÓGICO	COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
	<p>MANEJO DE DIRECCIÓN</p> <p>Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la institución educativa, de acuerdo a los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de estudiantes de Educación Básica. • Genera Redes educativas de apoyo a la Institución Educativa para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos. • Garantiza la articulación del proyecto educativo institucional con las características y necesidades del entorno. • Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa. • Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución Educativa. • Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto educativo institucional. • Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa • Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad. • Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa. • Gestionar los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo de Educación Primaria. • Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano. • Administrar el talento humano de la institución educativa de Educación Primaria de acuerdo con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión.
<p>LIDERAZGO</p> <p>Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el servicio de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una visión y unos valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la institución educativa en la búsqueda de aspiraciones compartidas. • Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores. • Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo, potenciando la confianza y desempeño individual a través de la autoexigencia y responsabilidad entre los miembros del equipo. • Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos. • Motiva, y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa.
	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto, con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes. • Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación. • Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas. • Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas educativos institucionales. • Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la institución educativa • Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales.
	<p>GESTIÓN DEL CAMBIO</p> <p>Gestiona el cambio educativo a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar el cambio colectivo a través de fuertes habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva. • Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno. • Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.
	<p>CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN</p> <p>Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunican en forma oral y escrita comprendiendo los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión educativa y con propósitos distintos. • Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones. • Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita de manera convincente teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa. • Asegura los canales de comunicación e Información para la mejor toma de decisiones. • Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución Educativa. • Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia.

Fuente: Díaz, D y Delgado, M. (2014).

Determinamos que la mencionada propuesta tiene una factibilidad en el tiempo y en el contexto, en cuanto se refiere en el desarrollo de la praxis de la gestión y administración de las instituciones educativas y el rol que cumple el líder pedagógico. En este sentido, el líder pedagógico se orienta en que estar a cargo de una institución educativa es que demuestre idoneidad y responsabilidad y el sentido de pertinencia se asegura en la movilidad de la integración de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad.

Pues las competencias gerenciales del líder pedagógico se manifiestan en la complejidad de la institución educativa con resultados de flexibilidad, contextualidad y pertinencia para que la calidad educativa se oriente en una gestión sistemática de formación de competencias basadas en los principios centrales del pensamiento complejo, cuya consecuencia sea, a través de la investigación, la formulación y ejecución de proyectos socioformativos de gestión, los cuales debidamente evaluados y valorados en el contexto institucional de la institución educativa.

CONCLUSIONES

1. La hipótesis competencias gerenciales del director y la calidad educativa queda demostrada por cuanto existe relación positiva y significativa en todas las dimensiones; en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.
2. La relación entre las competencias básicas del director y la organización y gestión en la Institución Educativa, es positiva (0,655) lo que implica que los cambios en las competencias básicas influyen en la organización y gestión de la Institución Educativa.
3. Existe una relación moderada o poca significativa entre las competencias genéricas del director y el ambiente educativo debido a que el director poco trabaja en equipo con sus docentes.
4. La relación existente es positiva entre las competencias específicas del director y los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014;
5. La relación es alta positiva y muy significativa (0,856) entre la comunicación del director y las competencias docentes en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014; lo que indica que el dialogo del director y sus docente es muy frecuente.

SUGERENCIAS

1. Al director de la Institución Educativa tome en cuenta los resultados de esta investigación para potenciar el desarrollo institucional y mejorara la calidad educativa.
2. A los representantes de la UGEL Jaén, realizar capacitaciones constantes a directores y docentes en gestión de la calidad para lograr una eficiente labor institucional, pedagógica, administrativa y comunal en las instituciones educativas de su jurisdicción.

LISTA DE REFERENCIAS

- Araneda H. (2002). *Programa de Competencias Laborales*. Santiago: Fundación Chile.
- Araujo, E. (2002). *Competencias Evaluativas del Docente en las Evaluaciones del Aprendizaje*
- Arias, J. (2010). *Metodologías de enseñanza – aprendizaje para el desarrollo competencias*. Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Oviedo Vic. Recuperado de: <http://www.uvic.cat/sites/default/files/Presentaciojmarias.Pdf>. Acceso 25/02/14).
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F. y Sarmiento M, (2009). *Prácticas de Gestión Directiva que ponen en Acción las Políticas de Calidad Educativa en los Colegios Públicos de Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Aristimuño, M., Guaita W. y Rodríguez C. (2010). *Las competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior*. Universidad Nacional Experimental de Guayana Universidad Politécnica Madrid. Recuperado de: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular/Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf (Acceso 25/02/14).
- Barrios, N. (2011). *Calidad de las escuelas bolivarianas en Venezuela Universidad de León*. Caracas.
- Bello, M. y Tobar, T. (2011). *La acreditación como herramienta que cierre brechas de inequidad en el acceso a una educación de calidad (IPEBA)*.
- Beneitone, P. (2007). *Seminario taller centroamericano sobre desarrollo curricular basado en competencias y evaluación de calidad de la educación superior*. Universidad de Deusto. Madrid
- Benites, L. (2011). *Convivencia escolar y calidad educativa*. e-revist@s Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas. Recuperado de: <http://www.erevistas.csic.es/>. (Acceso 18/02/2015).
- Calvo, K. (2006). *La Motivación Personal*. El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Camargo, E. y Delgado, M. (2012). *Las competencias gerenciales en las organizaciones de alto desempeño*. Universidad Rafael Urdaneta.
- Caminero, J. (2012). *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad*. Universidad de Valladolid. España.
- Campos, K. (2010). *“Perfil Gerencial Bajo el enfoque por competencias del Docente con función directiva en Educación Básica”*. Universidad Centrocidental. Lisandro Alvarado- Barquisimeto.

- Carvajal, S. (2012) *Ambientes e Aprendizaje en la Ruralidad*. Universidad la Gran Colombia. Bogotá.
- Castro, F. (2005). *Competencias Gerenciales: Una herramienta importante para el desarrollo organizacional*. Artículo publicado en el Primer Seminario de Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional: Chile. Universidad Viña del Mar.
- Charry, H. y Galeano, A. (2012) *Ambientes de aprendizaje para el desarrollo humano herramienta de consulta y orientación para el diseño e implementación de ambientes de aprendizaje*. Bogotá – Colombia. Recuperado de: http://www.redacademica.edu.co/archivos/redacademica/colegios/politicas_educativas/ciclos/cartillas_ambientes_aprendizaje/voll.pdf (Acceso 31/01/2014).
- Cebrián, J., L (1998). *La red*. Madrid. Taurus.
- Colección de Cuadernillos de Actualización Para Pensar la Enseñanza Universitaria Año 1. N° 3 diciembre del 2005. Universidad Nacional del río cuarto Secretaria Académica. Recuperado de: <http://www.unrc.edu.ar/unrc/academica/pdf/cuadernillo.pdf> (Acceso 31/01/2014).
- Coveney, P. y Highfield, R. (1996). *Fronteras de la complejidad*. New York. Fawcett Columbine.
- Cueva, J. (2011). *Psicología y empresa*. Disponible en: <http://psicologiaempresa.com/autor> (Acceso: 10/05/2014).
- Díaz, D y Delgado, M. (2014). “*Competencias Gerenciales para los Directivos de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*”. Tesis de maestría Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular Proceso de articulación Ministro de Educación Lima, noviembre de 2005 Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/DisenoCurricularNacional2005FINAL.pdf> (Acceso 25/02/14).
Disponible en: www.ipeba.gob.pe.
- Duarte, J. (2003) *Ambientes de aprendizaje una aproximación conceptual*. Revista Iberoamericana de Educación. Universidad de Antioquia, Colombia. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/524Duarte.PDF> (Acceso 31/01/2014).
- Escalante, C. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*. México: Impresiones DGDGIE. Recuperado de http://www2.sep.pdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGE E.pdf (Acceso 25/02/14).

- Fainstein, H. (2005). *Conducción de equipos de trabajo*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Fernández y Baptista, (1998). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fernández, C. (2011) *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis doctoral. TECANA AMERICAN University
- Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas II Congreso Internacional de Educación superior. La formación por Tuxtla Gutiérrez Chiapas México. Octubre 29, 30 y 31 de 2012 Gestión educativa estratégica. IPE Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de: <http://187.174.84.106/siise/procap/ktml2/files/uploads/modulo.pdf> (Acceso 31/01/2014).
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2003). *Introducción a la excelencia*. Bruselas: Fondo Editorial EFQM. Recuperado de: <http://www.efqm.org/>
- García, J. (2009) “*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*”. Instituto de Investigación y desarrollo Educativo.
- Graells, P. (2002). *Calidad e Innovación educativa en los centros*. Recuperado de: <http://genesis.uag.mx/certus/vol18/calidad.html>. (Acceso 06/08/16).
- Hayles, K. (1998). *La evolución del caos. El orden dentro del desorden en las ciencias contemporáneas*. Barcelona. Gedisa.
- Hernández, F. y Hernández, A. (2012). *Habilidades Gerenciales de los Directores de Instituciones Educativas*. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.
- Hernández, R. (1999). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- IPEBA, (2011). *Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*. Recuperado de: http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/Matriz_de_Evaluacion_para_Acreditacion.pdf (Acceso 25/02/14).
- IPEBA (2011). Modelo de acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. *Diversidad como punto de partida y calidad educativa*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/margaysabel/modelos-de-acreditacin-para-educacin-bsica>

- IPEBA (2013). *Equidad, Acreditación y Calidad Educativa*. Recuperado de: <http://ipeba.gob.pe/wp-content/uploads/2013/11/Equidad-acreditacion-y-calidad-educativa.pdf> (Acceso 31/01/2014).
- IPEBA (2013). *Estándares de aprendizaje*, (1ª ed.). Lima.
- Kermar, C, (2010). *Perfil Gerencial bajo el Enfoque por Competencias del Docente con Función Directiva en Educación Básica*. Universidad Centroccidental. Lisandro Alvarado. Maestría en Gerencia Empresarial. Barquisimeto.
- Ley 28044 (29 de Julio del 2003). *Ley General de Educación*. El peruano. Recuperado de: http://www.unfv.edu.pe/ocaya/images/pdf/Ley_28044_ley%20general_de_educacion.pdf (Acceso 25/02/14).
- López, A. (2007). *Habilidades gerenciales del personal docente para la planificación de proyectos educativos*. Universidad del Zulia – Venezuela.
- López, A. et al. (2011). El desarrollo curricular de la competencia en comunicación lingüística. Madrid: Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/123745755/competencia-linguistica#scribd>
- López, A. y Ruiz, J. (2004). *Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar?* Murcia: Imprenta de la Universidad. Recuperado de: http://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_08.pdf/a863a626-1ef0-4fbd-a21b-d176f103c182
- López, R. (2009). *Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector Universitario Público Basado en la competitividad*. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado.”
- Maduro, I. (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica*. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Estado de Zulia.
- Martínez, F. (2008). *Análisis de competencias emprendedoras del alumnado de las Escuelas taller y Casas de Oficios de Andalucía. Primer a fase del diseño de programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes*. Universidad de Granada.
- Ministerio de Educación Nacional y Universidad Nacional de Colombia, (2012). *Evaluación de competencias ciencias naturales y educación ambiental – biología*. Bogotá.
- Muñoz, C. (2003), “*La educación superior ante las políticas derivadas de la crisis*”, Revista de la Educación Superior, núm. 65, ANUIES. Recuperado de: <http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/tampico.pdf>. (Acceso 06/08/16)

- Molina, M. (2008). *Claves para Dirigir Mejor el Personal a su Cargo*. Lima, Perú: Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Lima.
- Monereo, C. (2011). Las Competencias Profesionales de los Docentes. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://www.encuentro-practico.com/pdf10/competencia-profesional.pdf> (Acceso 31/01/2014).
- Morín, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Gedisa Editorial.
- Noraida, M. y Mineira, F. (2007). *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas Marcano*. *Revista Venezolana de Gerencia*, v.12 n.39 Maracaibo. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131599842007000300006&script=sci_arttext&tlng=en. (Acceso 19/02/2015).
- Noriega, G. (2003). *Calidad Educativa*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos24/calidad-educativa/calidad-educativa.shtml> (Acceso 26/09/15)
- Núñez, R. (2012). *Evaluación de las competencias gerenciales de equipo directivo de los niveles central y desconcentrado de la Secretaría de Educación de Honduras*. Tesis-Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (Honduras). Recuperado de: <http://www.cervantesvirtual.com/obra/evaluacion-de-las-competencias-gerenciales-de-equipo-directivo-de-los-niveles-central-y-desconcentrado-de-la-secretaria-de-educacion-de-honduras> (Acceso 18/02/2015).
- Orbis, (2013) *Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 25, mayo-agosto, 2013, pp. 91-108. Caracas.
- Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos – OAPEE (2011). *Desarrollo Curricular de la Competencia en comunicación Lingüística*. Madrid. Recuperado de: <http://www.juveniltor.org/pastoral-colegios/departamentos-pastoral/images/documentos/competencia-linguistica.pdf> (Acceso 31-02-14).
- OIT, (2012). *Competencias Laborales*. 1a ed. Recuperado de: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/citerfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm (Acceso 28/05/2014).
- Organización y Gestión de Centros Escolares (2013). *Grado de Maestro(a) en Educación Primaria Módulo de Formación Básica. Carácter Obligatorio Código en el Campus Virtual: 11GEP 2013-14*. Recuperado de: <http://www.viu.es/download/oferta-docente/grados/primaria/11GEP%20GUIA%20Organizaci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20Centros%20Escolares.pdf> (Acceso 25/02/14).
- Paivé A. (2012). *Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial*.

- Palacios, M (2000). *Los Procesos Pedagógicos TAREA* (Perú). Recuperado de: <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/palacios.pdf> (Acceso 31/01/2014)
- Pérez, M. (2010). Comunicación Lingüística. Educación Secundaria. Recuperado de: http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-2459/es/contenidos/informacion/dif10_curriculum_berria/es_5495/adjuntos/orientaciones_mat_ayuda/HDBH01C.pdf (Acceso 31/01/2014).
- Pulido, C., y Príncipe, J. (2002). “*Perfil de Competencias Gerenciales en Organizaciones Peruanas*”. Revista de actualización profesional del Colegio de Psicólogos del Perú. (Año 3, vol. 3 n.-5-2002). Recuperado de: <http://athanorperu.com/descargas/03Perfil%20de%20competencias%20gerenciales.pdf> (Acceso 31/01/2014).
- Rajimon, J. (2009). *La Complejidad de la Calidad Educativa en la Provincia de Misiones*. Revista electrónica Scielo, 11(1). Misiones. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100003
- Ramírez, C. (2012). *La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Universidad nacional de Colombia.
- Reinoso, M. (2014). *Competencias laborales*. Recuperado de: <http://rechum.seconora.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/category.php?categoryid=6> (Acceso 10/05/2014).
- Robles, E. (2005). Los docentes en el proceso de gestión. *De un currículo por competencias: estudio de casos en tres centros educativos de barranco*. Lima: Perú evaluación. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/23456789/123/robles_rolles_e_lisa_docentes_proceso_gestion.pdf (acceso 31/01/2014).
- Rodríguez, E. (2008). *El Liderazgo y sus Estilos. Ensayo*. Recuperado de://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilosliderazgos.html
- Rondón, T. (2010) *Competencias Gerenciales y Satisfacción Laboral en las Facultades de la Universidad Rafael Urdaneta*. Maracaibo.
- Sánchez, D. (2008) *Las competencias desde la perspectiva informacional: apuntes introductorios a nivel terminológico y conceptual, escenarios e iniciativas*. Universidad de Granada.
- Sánchez, J. (2012). *Del concepto a las estructuras: implicaciones organizativas del enfoque de competencias en educación*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Senge, P. (2005). *Quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Buenos Aires: Gramica.

- Serrano, G. (2011). *Competencias Directivas: Pensamiento Aristotélico y Enfoques Actuales*. Universidad de Navarra.
- Tafur, R., Díaz, C., y López, N. (2011) “*Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Perú*”.
- Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación Basada en competencias. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf (Acceso 10/05/2014).
- Tobón, S. (2010) *Formación Integral y Competencias, Pensamiento complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación*. Bogotá. Tercera Edición.
- Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: ECOE.
- Tobón. S. (2013). *Formación integral por competencias*. Bogotá: ECOE.
- Torres, G. (2011). *Competencias gerenciales del Directivo docente, para el ejercicio efectivo de la Gerencia educativa*. Universidad San Buenaventura. Medellín.
- Valenzuela, H. (2010). Los Sistemas de Calidad en las Instituciones Educativas Tendencias Actuales. Revista Digital La educación, N° 142. Santiago: Consejo Superior de Educación. Recuperado de <http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/NDigitalesEducacion/LosSistemasdeCalidadenlasInstitucionesEducativasTendenciasActuales.pdf>
- Velasco, P., Domínguez, F., Quintas, S., Blanco, A. (2009). *La mentiría entre iguales y el desarrollo de competencias*.
- Velásquez, M. (2012) *La Calidad en la educación y la Calidad Educativa*. Universidad San Martín de Porres – Lima. Recuperado de: <http://www.mercedarios.pe/publicaciones/articulos-la-merced-05/calidad-en-educacion-y-calidad-educativa.pdf> (Acceso25/02/14).
- Velásquez, M. (2008) *Competencias Gerenciales del Director y la comunicación Organizacional en Educación Básica*. Caracas: Universidad Del Zulia.

APÉNDICE/ANEXOS

Apéndice 1

1. Cuestionario para evaluar las competencias gerenciales del director



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA**



ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR

AUTOR: Edilberto Ramírez Chanta

INSTRUCCIONES: Estimados colegas profesores, la presente encuesta tiene como objetivo evaluar las competencias gerenciales del director de la institución educativa. Se realiza por motivos académicos, por tanto, solicito responder adecuadamente, al momento de contestar, las respuestas serán en función a la siguiente escala:

1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Siempre

VARIABLE: Competencias gerenciales del director	1	2	3	4
DIMENSIÓN 1: Competencias básicas				
SUBDIMENSIÓN 1: Competencias cognitivas				
INDICADORES:				
1. Dirige el trabajo personal.				
2. Esta actualizado en el uso de nuevas tecnologías				
3. Orienta la conducta del personal hacia metas específicas.				
4. Orienta al personal en relación al rol que debe cumplir.				
5. Evalúa periódicamente la eficacia de la organización.				
6. Logra el compromiso del personal a su cargo.				
SUBDIMENSIÓN 2: Competencias técnicas				
INDICADORES:				
7. Coordina el desarrollo de la programación.				

8. Tramita recaudos administrativos.				
9. Compara los resultados con los objetivos y metas propuestas en el plan.				
10. Sugiere acciones correctivas al ajustar la programación según los resultados.				
11. Maneja el computador y comunica mensajes vía internet.				
SUBDIMENSIÓN 3: Competencias metodológicas				
INDICADORES:				
12. Impulsa la acción del personal a su cargo.				
13. La comunicación es oportuna, al personal de la institución.				
14. Formula el PEI con base en las necesidades de la institución.				
15. Participa conjuntamente con el personal en la elaboración del proyecto.				
16. Diseña el proyecto institucional con el personal, con entusiasmo y compromiso				
DIMENSIÓN 2: Competencias genéricas				
SUBDIMENSIÓN 1: Capacidad para trabajar en equipo				
INDICADORES:				
17. Une a los miembros de la comunidad para realizar el trabajo en forma conjunta.				
18. Logra que todos estén comprometidos con la visión institucional.				
19. Logra que se ejecuten las decisiones en forma integrada.				
20. Promueve una visión compartida con todos los miembros del personal.				
21. Mantiene y lidera el clima que debe prevalecer en la institución.				
22. Comunica al personal una visión planteada antes de ejecutarla.				
23. Propicia un clima enriquecedor en la institución.				
SUBDIMENSIÓN 2: Capacidad de planificación				
INDICADORES:				
24. Planifica y organiza comisiones de trabajo según las necesidades de la institución.				
25. Incluye flexibilidad y reajustes en los planes previstos.				
26. Establece las funciones de cada cargo.				
27. Establece el uso y distribución de la infraestructura.				
28. Elabora el reglamento interno.				
29. Establece el horario de la institución.				
30. Establece criterios para administrar los recursos existentes.				
SUBDIMENSIÓN 3: Habilidad para negociar				
INDICADORES:				
31. Mantiene contacto con los miembros de la institución educativa.				
32. Sabe manejar las emociones.				
33. Mantiene una actitud positiva con el personal de la comunidad educativa.				
34. Analiza la situación para tomar situaciones asertivas.				
35. Busca el consenso para luego tomar una decisión.				
DIMENSIÓN 3: Competencias específicas				
SUBDIMENSIÓN 1: Optimización adecuada de estos recursos				
INDICADORES:				

36. Promueve la participación del personal en actividades para obtener recursos				
37. Distribuye equitativamente, los bienes y presupuestos de la institución.				
38. Asigna oportunamente los presupuestos y recursos necesarios.				
SUBDIMENSIÓN 2: Capacidad de relacionarse con actores externos				
INDICADORES:				
39. Gestiona actividades que incrementen los recursos de la institución				
40. Establece convenios con instituciones públicas, probadas y ONGS.				
DIMENSIÓN 4: Competencia de comunicación				
SUBDIMENSIÓN 1: Dialoga e informa				
INDICADORES:				
41. Se comunica fluidamente con los docentes.				
42. Instruye y ordena utilizando diversos medios.				
43. Los docentes se comunican con el director para la coordinación de esfuerzos				
44. El personal lleva la información cara a cara hacia el director.				
45. Tiene capacidad de escucha para los miembros de la institución.				
46. La comunicación se realiza sin prejuicios personales.				
47. La comunicación es precisa y clara.				
SUBDIMENSIÓN 2: Coordinación				
INDICADORES:				
48. Se propicia el dialogo en condiciones de igualdad.				
49. Se toma en cuenta el punto de vista personal y cultural de cada miembro.				
50. Se aceptan las sugerencias y la búsqueda de consensos.				
51. Se promueve la participación constructiva e integradora de sus miembros.				

Fuente: Velásquez, M. (2008).

Apéndice 2

2. Cuestionario para evaluar la calidad educativa de la institución educativa



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA**



**ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS**

MENCIÓN: GESTIÓN DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

AUTOR: Edilberto Ramírez Chanta

INSTRUCCIONES. Estimados colegas profesores, la presente encuesta tiene como objetivo evaluar las competencias gerenciales del director de la institución educativa. Se realiza por motivos académicos, por tanto, solicito responder adecuadamente, al momento de contestar, las respuestas serán en función a la siguiente escala:

1. Deficiente 2. Regular 3. Buena 4. Excelente

VARIABLE: Calidad educativa	1	2	3	4
DIMENSIÓN 1: Organización y gestión				
1. Supervisión y evaluación de los profesores.				
2. Contratación de personal.				
3. Normas internas				
4. Seguimiento de los planes y programas.				
5. Procesos de inscripción y matrícula.				
6. Asignación de la carga horaria a los profesores.				
DIMENSIÓN 2: Procesos pedagógicos				
7. Objetivos de las programaciones curriculares.				
8. Programa de mejoras continúa.				
9. Estrategias para propiciar el aprendizaje.				
10. Innovaciones en el aula.				
11. Planificación del aprendizaje.				
12. Planificación de la evaluación.				
13. Utilización de los resultados de la valuación.				
DIMENSIÓN 3: Ambiente educativo				
14. Capacidad de las aulas.				
15. Equipos y recursos de apoyo a la función docente.				

16. Biblioteca.				
17. Acceso a internet.				
18. Accesibilidad a la institución.				
19. Clima institucional.				
DIMENSIÓN 4: Competencia docente				
20. Inteligencia emocional.				
21. Conocimiento de la enseñanza.				
22. Capacidad para desarrollarse como persona.				
23. Reflexión y discernimiento.				
24. Capacidad para hacer investigación.				
25. Conciencia vocacional.				
26. Sentido de justicia.				
27. Fluidez y creatividad en el aprendizaje.				
28. Identidad profesional e identidad personal.				

Fuente: Velásquez, M. (2008).

Apéndice 3
Matriz de consistencia

TÍTULO: Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.				
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de la calidad educativa				
EJE TEMÁTICO: Formación en competencias y calidad educativa				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>¿Cuál es la relación entre las Competencias Gerenciales del director y la Calidad Educativa en la I.E. N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo –Colasay, 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo –Colasay, 2014?</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Identificar la relación entre las competencias básicas del director y la organización y gestión en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014. 2. Determinar la relación entre las competencias genéricas del director y el ambiente educativo en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014. 3. Identificar la relación entre las competencias específicas del director y la los procesos pedagógicos en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014. 4. Identificar la relación entre la competencia de comunicación del director y las competencias docente en la Institución Educativa N° 16093 Chunchuquillo – Colasay, 2014?</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación significativa entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014.</p>	<p>V.1. COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Según Hellriegel, (2002) citado por Camargo, y Delgado M. están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.</p> <p>Competencias básicas. Competencias genéricas. Competencias específicas Comunicación.</p> <p>V.2. CALIDAD EDUCATIVA. Según la Ley N° 28044, en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”.</p> <p>Organización y gestión Ambiente educativo Procesos pedagógicos. Competencia docente.</p>	<p>UNIDAD DE ANÁLISIS: 16 Docentes I.E. N° 16093. TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo DISEÑO: Descriptivo correlacional. - Medición diagnóstica de las variables dependiente e independiente. - Relacionar las variables anteriormente descritas. Asume la siguiente característica:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR GE --> O1 GE --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> </div> <p>Dónde: GE: Grupo de estudio O₁ : Observación de la variable 1. O₂ : Observación de la variable 2. r : Coeficiente de correlación.</p> <p>TÉCNICA E INSTRUMENTO: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario para: V.1.Competencias Gerenciales del Director. V.2. Calidad Educativa.</p>

Anexo 1

1. Ficha técnica de validación de instrumentos Competencias Gerenciales del director



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE EDUCACIÓN**



FICHA TÉCNICA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR, APLICADO A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 “JOSÉ GÁLVEZ” – CHUNCHUQUILLO, 2014.

OBJETIVO: Evaluar las Competencias Gerenciales del director de la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” – Chunchuquillo, 2014.

ADMINISTRACIÓN: individual y grupal.

DURACIÓN: 15 minutos.

VALORACIÓN:

4	3	2	1
Siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
S	AV	RV	N

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN POR DIMENSIÓN	ESCALA GLOBAL
COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR	COMPETENCIAS BÁSICAS	1 - 16	4 = Siempre 3 = A veces 2 = Rara vez 1 = Nunca	4 = Siempre 3 = A veces 2 = Rara vez 1 = Nunca
	COMPETENCIAS GENÉRICAS	17 - 35		
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	36 - 40		
	COMUNICACIÓN	41 - 51		

2. Ficha técnica de validación de instrumentos Calidad Educativa



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE EDUCACIÓN**



FICHA TÉCNICA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 “JOSÉ GÁLVEZ” – CHUNCHUQUILLO, 2014.

OBJETIVO: Evaluar la Calidad Educativa de la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” – Chunchuquillo, 2014.

ADMINISTRACIÓN: individual y grupal.

DURACIÓN: 15 minutos.

VALORACIÓN:

4	3	2	1
Excelente	Buena	Regular	Deficiente
S	AV	RV	N

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN POR DIMENSIÓN	ESCALA GLOBAL
CALIDAD EDUCATIVA	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	1 - 6	4 = Excelente 3 = Buena 2 = Regular 1 = Deficiente	4 = Excelente 3 = Buena 2 = Regular 1 = Deficiente
	PROCESOS PEDAGÓGICOS	7 - 13		
	AMBIENTE EDUCATIVO	14 - 19		
	COMPETENCIA DOCENTE	20 - 28		

Anexo 2

1. Confiabilidad del instrumento: Competencias gerenciales del director

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,920	51

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Dirige el trabajo del personal	136,3750	225,317	,642	,916
Esta actualizado en el uso de las nuevas tecnologías	136,5625	231,463	,810	,916
Orienta la conducta personal hacia metas específicas	136,3750	229,317	,544	,917
Orienta al personal en relación al rol que deben cumplir	136,0625	233,529	,466	,918
Evalúa periódicamente la eficacia de la organización	136,2500	235,133	,443	,919
Logra el compromiso del personal a su cargo	136,1875	240,029	,270	,920
Coordina el desarrollo de la programación	136,1250	228,783	,579	,917
Tramita recaudos administrativos	135,9375	232,729	,451	,918
Compara los resultados con los objetivos y metas propuestas en el plan	136,5000	230,000	,631	,917
Sugiere acciones correctivas al ajustar la programación según los resultados	136,1250	25,983	,609	,918

Maneja el computador y comunica mensajes vía internet	137,3125	246,763	-,119	,924
Impulsa la acción del personal a su cargo	136,3125	229,429	,551	,917
La comunicación es oportuna, con el personal de la institución	135,6875	238,496	,370	,919
Formula el PEI con base a las necesidades de la institución	136,6875	228,496	,567	,917
Participa conjuntamente con el personal en la elaboración del proyecto	136,1250	230,783	,499	,918
Diseña el proyecto institucional con el personal, con entusiasmo y compromiso	136,6875	227,163	,619	,917
Une a los miembros de la comunidad para realizar el trabajo en forma oportuna	136,1250	239,583	,256	,920
Logra que todos estén comprometidos con la visión institucional	136,3125	238,096	,447	,919
Logra que se ejecuten las decisiones en forma integrada	136,2500	231,267	,493	,918
Promueve una visión compartida con todos los miembros del personal	136,3125	233,296	,614	,917
Mantiene y lidera el clima que debe prevalecer en la institución	136,1250	228,250	,600	,917
Comunica al personal una visión planteada antes de ejecutarla	136,1250	230,517	,782	,916

Propicia un clima enriquecedor en la institución	136,1875	223,763	,831	,914
Planifica y organiza comisiones de trabajo según las necesidades de institución	136,1250	232,650	,547	,918
Incluye flexibilidad y reajustes en los planes previstos	136,2500	225,400	,667	,916
Establece las funciones de cada cargo	136,3750	226,917	,638	,916
Establece el uso y distribución de la infraestructura	135,8125	230,429	,571	,917
Elabora el reglamento interno	136,5625	227,863	,537	,918
Establece el horario de la institución educativa	135,7500	224,733	,803	,915
Establece criterios para administrar los recursos existentes	136,1250	230,783	,418	,919
Mantiene contacto con los miembros de la institución	135,7500	224,200	,827	,914
Sabe manejar las emociones	136,2500	230,600	,675	,917
Mantiene una actitud positiva con el personal de la comunidad educativa	135,7500	232,200	,548	,918
Analiza la situación para tomar decisiones asertivas	136,0625	234,596	,489	,918
Busca el consenso para luego tomar una decisión	135,7500	236,200	,359	,919
Promueve la participación del personal en actividades para obtener recursos	136,5625	236,263	,500	,918

Distribuye equitativamente, los bienes y presupuesto de la institución	136,9375	243,663	,064	,921
Asigna oportunamente los presupuestos y recursos necesarios	136,8750	244,117	-,004	,922
Gestiona actividades que incrementan los recursos de la institución	137,4375	239,863	,183	,921
Establece convenios con instituciones públicas, privadas y ONGs	136,8750	239,583	,378	,919
Se comunica fluidamente con los docentes	136,2500	244,200	,008	,921
Instruye y ordena utilizando diversos medios	136,3750	242,650	,106	,921
Los docentes se comunican con el director para la coordinación de esfuerzos	136,1875	245,496	-,107	,922
El personal lleva la información cara a cara hacia el director	136,6250	241,183	,190	,920
Tiene capacidad de escucha para los miembros de la institución	136,5625	250,663	-,395	,924
La comunicación se realiza sin perjuicios personales	136,6250	247,583	-,210	,923
La comunicación es clara y precisa	136,6875	240,896	,214	,920
Se propicia el diálogo en coordinación de igualdades	136,4375	242,796	,091	,921

Se toma en cuenta el punto de vista personal y cultural de cada miembro	136,3125	247,829	-,253	,923
Se aceptan las sugerencias y la búsqueda de consensos	136,8125	244,029	,017	,921
Se promueve la participación constructiva e integradora de sus miembros	136,2500	247,000	-,213	,922

2. Confiabilidad del instrumento: Calidad educativa

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,940	28

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Supervisión y evaluación de los profesores	67,2500	148,467	,651	,937
Contratación de personal	67,0625	148,862	,642	,937
Normas internas de la institución	67,1250	145,850	,745	,936
Seguimiento de los planes y programas	67,3125	152,229	,553	,938
Proceso de inscripción y matrícula	66,6875	150,896	,617	,938
Asignación de la carga horaria	66,7500	147,133	,730	,936
Objetivos de la programación curricular	67,1250	153,583	,595	,938
Programa de mejoras continuas	67,1250	147,983	,509	,939
Estrategias para propiciar el aprendizaje	66,9375	146,996	,729	,936
Innovaciones en el aula	66,9375	148,729	,627	,937
Planificación del aprendizaje	66,8750	147,983	,780	,936
Planificación de la evaluación	67,0000	145,333	,839	,935
Utilización de los resultados de la evaluación	67,0000	147,067	,648	,937
Capacidad de las aulas	67,1875	142,963	,762	,935

Equipos y recursos de apoyo a la función docente	67,3125	151,829	,372	,941
Biblioteca	67,3750	144,383	,707	,936
Acceso a internet	67,5625	150,929	,427	,940
Accesibilidad a la institución	66,9375	150,329	,534	,938
Clima institucional	66,7500	148,200	,667	,937
Inteligencia emocional	66,6250	148,383	,693	,937
Conocimiento de la enseñanza	66,6250	147,717	,735	,936
Capacidad para desarrollarse como persona	66,3125	151,296	,516	,939
Reflexión y discernimiento	66,5000	155,333	,385	,940
Capacidad para hacer investigación	66,8125	153,363	,425	,939
Conciencia vocacional	66,5625	149,996	,474	,939
Sentido de justicia	66,5000	152,400	,368	,941
Fluidez y creatividad en el aprendizaje	66,5625	154,263	,298	,941
Identidad profesional e identidad personal	66,3125	152,496	,442	,939

Anexo 3

1. Informe de validaciones de juicio de expertos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. TITULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 "JOSÉ GÁLVEZ" CHUNCHUQUILLO – COLASAY – 2014.

2. INSTRUMENTO

Cuestionario de evaluación de las competencias gerenciales del director, aplicado a los docentes de la institución educativa N° 16093 "José Gálvez" – Chunchuquillo - 2014

3. EXPERTO.

3.1. APELLIDOS Y NOMBRE : Ramos Coronel Helberto

3.2. CENTRO DE TRABAJO : IESPP "Victor Andrés Belaúnde" - Jaén

3.3. GRADO ACADEMICO : Mg. Sc. Investigación y Docencia.

4. FECHA : 25/06/14.

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

5. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		5-20	25-40	45-60	65-80	85-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuada al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica					X
5. SUFICIENTE	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.					X
6. INTENSIONALIDAD	Es adecuado para valorar el trabajo en equipo					X
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos sobre el trabajo en equipo					X
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	El cuestionario es aplicable					X

6. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

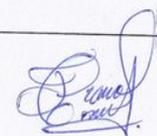
El instrumento está como para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: _____

FECHA: *25/06/14*

CELULAR - RPM: *#976923935*

FIRMA DEL EXPERTO:



DNI: *27404091*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 "JOSÉ GÁLVEZ" CHUNCHUQUILLO - COLASAY - 2014.

2. INSTRUMENTO

Cuestionario de evaluación de la Calidad Educativa, aplicado a los docentes de la institución educativa N° 16093 "José Gálvez" - Chunchuquillo - 2014

3. EXPERTO.

3.1. APELLIDOS Y NOMBRE :

Ramos Coronel Feliberto

3.2. CENTRO DE TRABAJO :

IESPP. "Victor Andrés Belaunde" - Jaén

3.3. GRADO ACADÉMICO :

Mg.-Sc. Investigación y Docencia.

4. FECHA

25/06/14.

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

5. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		5-20	25-40	45-60	65-80	85-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuada al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica					X
5. SUFICIENTE	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.					X
6. INTENSIONALIDAD	Es adecuado para valorar el trabajo en equipo					X
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos sobre el trabajo en equipo					X
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	El cuestionario es aplicable					X

6. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento está como para ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: _____

FECHA: *25/06/14*

CELULAR - RPM: *#976923935*

FIRMA DEL EXPERTO:

DNI: *27404091*





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. TITULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 "JOSÉ GÁLVEZ" CHUNCHUQUILLO - COLASAY - 2014.

2. INSTRUMENTO

Cuestionario de evaluación de las competencias gerenciales del director, aplicado a los docentes de la institución educativa N° 16093 "José Gálvez" - Chunchuquillo - 2014

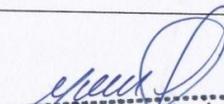
3. EXPERTO.

3.1. APELLIDOS Y NOMBRE : Ysidoro Alejandria Alejandria

3.2. CENTRO DE TRABAJO : Universidad Nacional de Jaén

3.3. GRADO ACADEMICO : Doctor en educación.

4. FECHA :


Dr. Ysidoro Alejandria Alejandria
PSICOPÉDAGOGO
A01510876

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

5. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		5-20	25-40	45-60	65-80	85-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuada al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica					X
5. SUFICIENTE	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.					X
6. INTENSIONALIDAD	Es adecuado para valorar el trabajo en equipo					X
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos sobre el trabajo en equipo					X
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems					X
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	El cuestionario es aplicable					X

6. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento está apto para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65-80

FECHA: 25-06-14

CELULAR - RPM:

FIRMA DEL EXPERTO:

DNI:


 Dr. Asidoro Alejandra Alejandra
 PSICOPEDAGOGO
 A01610876



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16093 "JOSÉ GÁLVEZ" CHUNCHUQUILLO – COLASAY – 2014.

2. INSTRUMENTO

Cuestionario de evaluación de la Calidad Educativa, aplicado a los docentes de la institución educativa N° 16093 "José Gálvez" – Chunchuquillo - 2014

3. EXPERTO.

3.1. APELLIDOS Y NOMBRE : Ysidoro Alejandria Alejandria

3.2. CENTRO DE TRABAJO : Universidad Nacional de Jaén

3.3. GRADO ACADÉMICO : Doctor en educación.

4. FECHA :

INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

5. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		5-20	25-40	45-60	65-80	85-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuada al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica					X
5. SUFICIENTE	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.					X
6. INTENSIONALIDAD	Es adecuado para valorar el trabajo en equipo					X
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos sobre el trabajo en equipo					X
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	El cuestionario es aplicable					X

6. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento está apto para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65-80

FECHA: 25-06-14

CELULAR - RPM:

FIRMA DEL EXPERTO:

DNI:

[Firma manuscrita]
 Dr. Asidoro Alejandra Alejandra
 PSICOPEDAGOGO
 A01610876

Anexo 4

1. Base de datos del visor estadístico SPSS, versión 22

	Variable 1																																																					
	Competencias basicas										Competencias genéricas										comp especifi										Comunicación																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51			
1	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3			
2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3			
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3			
4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3			
5	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3			
6	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3		
7	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	
8	1	2	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3		
9	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	4	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1	4	1	4	4	4	3	4	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2			
10	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
11	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2			
12	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3			
13	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3			
14	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
15	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2			
16	3	2	2	3	2	4	1	2	1	2	1	3	4	1	1	1	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	4	1	2	4	3	3	4	3	4	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	

Base de datos consignada en el programa del visor estadístico SPSS, versión 22

	Variable 2																											
	Organización y gestión						Procesos pedagógicos						Ambiente educativo						Competencia docente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2
3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2
4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3
5	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
6	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
7	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
8	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3
9	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3
10	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
11	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
12	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	4	2	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3
13	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
14	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
15	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
16	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2

Base de datos consignada en el programa del visor estadístico SPSS, versión 22.