



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

**Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en
educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca- 2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Administración de la Educación.

AUTORA:

Mg. Mariela Liliana Montenegro Vega (ORCID: 0000-0002-5975-1189)

ASESOR:

Dr. Luis Montenegro Camacho. (ORCID: 0000-0002-8696-5203)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Chiclayo – Perú

2019

Dedicatoria

A mis padres Hermenegildo y Rosa a mis hijas Isabel y Grace Rosemary, regalos divinos e inspiradoras de mis más grandes sueños y anhelos

Mariela Liliana

Agradecimiento

Agradezco a mi Dios todopoderoso por haberme creado, por guiarme día a día y ser la fuerza que me mueve para seguir adelante y ponerme al servicio de mi prójimo.

A la Universidad César Vallejo por brindarnos la posibilidad de mejorar nuestra calidad profesional a través de los cursos de postgrado. Agradezco también a la Dra. Mercedes Collazos Alarcón. Directora de la Escuela de Postgrado de la UCV- Chiclayo, por su destacada gestión y conducción de esta prestigiosa Escuela y por permitirme hacer realidad la ejecución y culminación de este Doctorado.

Al asesor el Dr. Luis Montenegro Camacho por sus sabios consejos, sencillez, excelente persona y profesional.

Gracias de todo corazón.

La autora.

Página del jurado



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

LA MAGISTER: Montenegro Vega Mariela Liliana

Para obtener el Grado Académico de Doctora en Administración de la Educación, ha sustentado la tesis titulada:

MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ-CAJAMARCA.- 2019

Fecha: 12 de Diciembre de 2019

Hora: 7.00 pm

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

Firma:

SECRETARIO: Dr. Bertila Hernández Fernández

Firma:

VOCAL : Dr. Luis Montenegro Camacho

Firma:

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

.....
.....
.....

Recomendaciones sobre la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Mariela Liliana Montenegro Vega, egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) Doctora en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N°16699349

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca-2019
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en administración de la educación.
3. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.
6. Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.
7. De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 28 Enero del 2020



Mariela Liliana Montenegro Vega
DNI: 16699349

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	13
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	13
2.2. Operacionalización de variables.....	14
2.3. Población, muestra y muestreo.....	15
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	15
2.5. Procedimiento.....	16
2.6. Método de análisis de datos.....	16
2.7. Aspectos Éticos.....	16
III. RESULTADOS.....	18
IV. DISCUSIÓN.....	26
V. CONCLUSIONES.....	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
VII. PROPUESTA.....	39
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS.....	45
Instrumento de medición de la variable.....	45
Validación del instrumento.....	49
Autorización para la publicación electrónica de la tesis.....	55
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	56
Reporte turnitin.....	57
Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables	14
Tabla 2 Distribución de la población, niveles, instituciones educativas estatales y directores de la Provincia de Santa Cruz.....	15
Tabla 3. Validez de consistencia interna, pertinencia y relevancia	18
Tabla 4. Resultados y alcance de la encuesta diagnóstica	19
Tabla 5. Tabla de distribución de encuesta diagnóstica de acuerdo a escala de Likert.....	20
Tabla 6. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	24

Índice de figuras

Figura 1. Resultados y alcance de la encuesta diagnóstica: por dimensión institucional	20
Figura 2. Dimensión pedagogía.....	21
Figura 3. Dimensión administrativa	22
Figura 4. Dimensión comunitaria	23
Figura 5. Resultados y consolidado de la encuesta diagnóstica- Gestión Educativa.....	25

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se origina a partir de la realidad presentada en las diferentes Instituciones Educativas de la provincia de Santa Cruz que evidencian un bajo nivel de gestión educativa. El trabajo investigativo tiene como objetivo proponer un Modelo de Liderazgo Directivo por Competencias para la Gestión Educativa en Educación Básica Regular en la Provincia de Santa Cruz, una propuesta que busca mejorar la Gestión Educativa actual, con la intervención de expertos y especialistas en el campo específico materia de la investigación; el trabajo de investigación ha tenido como fundamentos teóricos; La teoría del hombre Z de Maslow, las teorías del hombre X e Y de Mc Gregor y el método Deming (PHVA).

El tipo de estudio ha sido descriptivo-propositivo y la muestra estuvo constituida por 10 directores de Instituciones Educativas de la provincia de Santa Cruz, a quienes se les aplicó un test, la aplicación del cuestionario, fue lo que permitió obtener una información más directa y actual de lo que acontece en la gestión educativa, fue validado por Juicio de Experto, para obtener una valoración diagnóstica, tomando en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión educativa: Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria, propuestas por la representación de la UNESCO en el Perú (2011) y el Marco del buen desempeño Directivo, los cuales fueron procesados y analizados para obtener los patrones de regularidad en todos los ítems del cuestionario.

El Modelo de Liderazgo Directivo por Competencias propuesto es innovador, contiene aportes trascendentes para la mejora de la Gestión Educativa en Educación Básica Regular en la Provincia de Santa Cruz-Cajamarca.

Palabras clave: Gestión educativa, competencias, liderazgo, liderazgo directivo.

ABSTRACT

This research aims to propose a model Senior Leadership Competencies for Educational Management in Basic Education in the Province of Santa Cruz, a proposal that seeks to improve the current educational management, with the participation of experts and specialists subject specific field of research; research work has as theoretical foundations; X The theory of man, man's theories X and Y of Mc Gregor and the Deming method (PDCA)

The type of study has been descriptive-purposeful and the sample consisted of 10 directors of Educational Institutions in the province of Santa Cruz, to whom a test was applied, the application of the questionnaire, which allowed obtaining more direct information and current of what happens in educational management, was validated by Expert Judgment, to obtain a diagnostic assessment, taking into account the four dimensions of educational management: Institutional, Pedagogical, Administrative and Community, proposed by the UNESCO representation in Peru (2011) and the Framework for Good Management Performance, which were processed and analyzed to obtain regularity patterns in all the items of the questionnaire.

The proposed Management Leadership by Competencies Model is innovative, it contains important contributions for the improvement of Educational Management in Regular Basic Education in the Province of Santa Cruz-Cajamarca.

Keywords: Education management, leadership, management leadership skills.

I. INTRODUCCIÓN

La educación sigue siendo un punto de agenda emergente para la comunidad internacional, no obstante ya se viene implantando políticas desde 1997 las mismas que apuntan a mejorar los sistemas educativos, siendo una de las prioridades el acceso a la educación y disminuir el analfabetismo (Objetivo del Milenio).

Haciendo una ligera evolución histórica hacemos referencia al pensamiento de Platón quien tenía una concepción idealista del estado basado en el bien común. En la actualidad la gestión es considerada como un engranaje de procesos cíclicos de la administración los cuales conllevan al logro de objetivos bajo la dirección de líder. Tenemos como máximos Representantes a Taylor y Fayol que son los pioneros en la administración y con el devenir del tiempo hoy hablamos de gestión en todos los ámbitos.

México ha planificado nuevas reformas educativas que buscan mejorar las condiciones de los maestros, de los estudiantes, poniendo en marcha el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), donde se hace referencia que una nación constantemente debe preparar a sus ciudadanos de un acontecimiento como es la globalización, siendo la calidad en todos los procesos el resultados de la aplicación de dichas políticas.

Cabe precisar que en el Perú, a pesar de los denodados esfuerzos que se vienen implementando en el Ministerio de Educación y a través de sus lineamientos educativos como son los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional, el objetivo cuatro plantea instituciones que garanticen una gestión eficiente y eficaz donde se promueva el empoderamiento de la población. Asimismo la descentralización juega un rol protagónico en este sistema. Siendo así, las acciones que se han venido desarrollando entre estos dos últimos años tiene que ver con la formación continua que se ha brindado a los directores para mejorar sus capacidades directivas, también se han ido creando las redes educativas, que por un lado viene dando buenos resultados, sin embargo aún el ministerio no se establece un cargo para el director de dichas redes, siendo un tema pendiente en la ley de la Reforma magisterial. Por otro lado la inversión en nuestro sector educativo se viene

Dando de manera significativa ya que las cifras de los dos últimos periodos entre 2015 y 2016 han aumentado, priorizando el nivel inicial (19%), básica (12%) y alternativa (2%). Quedando un vacío con respecto a la educación básica en el nivel primaria. (Consejo Nacional de Educación, 2018)

El marco del buen desempeño directivo de nuestro país toma como referente al modelo educativo de México, donde se toma en cuenta a la gestión en el ámbito educativo. Sus políticas educativas son claras en los aspectos educativos en relación a la transformación de la gestión escolar. Ha pasado aproximadamente un siglo y a pesar de que las organizaciones han ido cambiando de manera gradual aun la escuela mantiene cambios obsoletos, evidenciándose el descuido desde el nivel central, la falta de políticas claras acorde a las diferentes realidades educativas, proyectos innovadores que busquen la transformación de estos espacios de inter aprendizaje, a mi forma de parecer la escuela debería ser el espacio donde al estudiante le encante estar, donde encuentre comodidad, confort y extrañe este espacio los fines de semana, de tal manera que los días lunes este desesperado por llegar a ella, porque es su lugar favorito donde desea estar y no abandonar porque se siente muy bien allí ,sin embargo nuestra actual realidad es otra. Si analizamos uno de los problemas que vienen enfrentando nuestros estudiantes con respecto a las evaluaciones internacionales reflejan que nos estamos descuidando en este aspecto y que la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes no debe recaer solo en el docente, la escuela ,sino que a nivel de responsabilidades del padre de familia falta compromiso en aspectos de valores, atención a sus hijos, orientar su tiempo libre, mejorar su ambiente de estudio, acompañarlos y supervisar sus horas de estudio y realización de tareas educativas.

Hoy las escuelas demandan directivos y docentes capacitados de manera que cada un cumpla sus funciones con respecto al primero de gestionar, dándole funcionalidad a los documentos de gestión, desarrollara estilos de gestión horizontal, adecuado manejo de conflictos, trabajar conjunto con los aliados estratégicos y sobre todo empoderando a los padres de familia la responsabilidad de su presencia en la educación de los hijos.

Asimismo el docente actual tiene gran responsabilidad de conducir al estudiante y llevarlo de la mano hasta desarrollar en el las competencias y capacidades esperadas.

Sin embargo el equipo de la UDECE/MED (2000) manifiesta que la problemática de gestión en las instituciones educativas rurales se pueden graficar como relaciones asimétricas entre los actores educativos, y los procesos que se desarrollan, la

infraestructura educativa y la tecnología que utilizan”.(p. 4),muestro mi conformidad con lo propuesto por Camacho, Cortegana, Cruzado y Rojas en el sentido de que la falta de liderazgo de los directivos es uno de los factores de retraso en las instituciones educativas especialmente en las rurales, donde todavía hay una mentalidad de miedo al cambio, una escasa formación como administrador y manejo de relaciones humanas, bajo involucramiento docente y la poca capacidad para entusiasmar al personal constituyen el punto clave para determinar la calidad del servicio educativo.(Camacho, Cortegana, Cruzado y Rojas, 2007).por lo tanto mi experiencia como docente me permite afirmar que esta realidad es notable en la provincia de Santa Cruz.

Los directores son autoritarios, poco comunicativos, no trabajan en equipo, no involucran a estudiantes, docentes y padres de familia, muestran pesimismo, falta de coherencia y transparencia permitiendo que la gestión se vuelva estática. algunos directores se muestran apáticos para participar en eventos de capacitación promovidos por las instancias educativas ,denotándose un nivel bajo en aspectos institucionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios, escasa participación en las evaluaciones ECE, ferias de la ciencia la tecnología e innovación, olimpiadas escolares, juegos florales y diferentes concursos educativos a nivel local, regional y nacional. Solo se han dedicado a ser administradores de recursos económicos, dinero que ha motivado conflictos e intereses por ocupar el cargo con el fin de beneficiarse económicamente, están sentados de manera pesimista y solo se quejan del sistema educativo, enraizados a un SUTEP que solo ve donde hay errores y se queja de los representantes de la UGEL, pero hasta la fecha no presenta propuestas de solución a las diferentes Problemas de gestión educativa que presenta nuestra provincia. Reformar las instituciones educativas implica transformar la gestión que desarrollan los directivos y el rol del directivo debe estar centrado en la mejora de la calidad de la educación, ya que de ello depende el verdadero cambio. A nivel de la provincia de santa cruz no se cuenta con aportes de modelos de Gestión Educativa, modelos de liderazgo directivo, trabajándose con formas tradicionales de gestión y falta de liderazgo directivo que no permite el desarrollo en el aspecto educativo. Siendo parte de la actual realidad educativa y motivada por el cambio a nivel educativo propongo como solución a este problema el presente modelo de liderazgo directivo por competencias con la única intención de colaborar en la mejora de la gestión educativa en educación básica regular y de esta manera apostar por un Santa cruz mejor, rumbo a la excelencia educativa,

Fundamentado en bases teóricas que permiten dar confianza en su elaboración, validándolo posteriormente a través de expertos. Se obtiene referencias del tema de estudio en el Nivel Internacional:

A continuación se presentan estudios que se relacionan al tema en investigación: la tesis doctoral realizada en la ciudad de España donde se aplicó un modelo en dos instituciones del Noroeste de México donde se determinó una marcada aceptación de muy buena por parte de los colaboradores lo referente al comportamiento organizacional y la comunicación lo que permitió establecer lineamientos y políticas sobre toma de decisiones, innovación total, ejercicio de liderazgo y la efectividad en la comunicación. Otro aspecto resaltante fue la comunicación/Interpersonal, siendo percibida en su mayoría por los trabajadores de muy buena, resaltando que las máximas autoridades ejercen la empatía, aceptación de normas y el trabajo en equipo. En tal sentido esta investigación resulta valiosa al considerar al liderazgo en el factor de comunicación y comportamiento organizacional a nivel dirección ya que para tener un desarrollo organizacional depende del buen ejercicio de un liderazgo directivo. Fuente (2012)

Es necesario un buen liderazgo y trabajo en equipo, conclusión que emito y está sustentada en los estudios realizados por la Learning is possible both in school and later on when working. The learning process is thereby dependent on the context wherein it takes place" (Heijke, Meng, Ramaekers 2003) donde Concluye: las interacciones que se han desarrollado docentes – alumnos,- pares de familia y directivos son una condición elemental para que se pueda establecer el aprendizaje y poder dar solución a los problemas que puedan suscitar, en ese sentido estas relaciones propician un buen liderazgo y trabajo en equipo de la comunidad educativa.

Por su parte Martínez (2002) desarrolla un trabajo para obtener el grado de Doctor realizada en nuestro hermano país Bolivia, titulada “Gestión de conflictos ejecutivos menores de 35 años de la ciudad de Cochabamba”, concluyendo que para que una institución sea eficaz, los ejecutivos tienen claro el manejo de conflictos, ya que en sus devenir se van a presentar situaciones problemitas y la forma positiva como se atiende. La intención del autor es gestionar conflictos basado en la colaboración, para esto se debe atender las dos partes del conflicto, permitiendo buscar como resultado un beneficio mutuo. Predominando los estilos de liderazgo efectivo y flexible me parece muy interesante la idea de saber manejar las situaciones negativas y de conflicto de manera

Asertiva, el no solo ver al problemas sino enfocar lo positivo de esta situación, creo por conveniente que una buena gestión directiva y manejo de conflictos con un liderazgo efectivo y flexible es importante como una competencia del liderazgo directivo.

Analizando datos encontrados en la tesis “El director en los centros de educación primaria, gestión del conocimiento, liderazgo e impacto en la calidad educativa del centro: Estudio de caso de un CRA”, de la universidad de Zaragoza, los autores Donatello y Betuna, (2012), enfatizaron la importancia de ejercer el liderazgo del centro de carácter pedagógico, consideran a la gestión como una habilidad que se debe realizar con el máximo nivel de eficiencia, comprendiendo el grado de conocimiento de quienes integran la comunidad educativa, con el fin último de lograr una mejor calidad. Donatello nos plantea la importancia de la formación del director con liderazgo pedagógico, la habilidad para gestionar con eficiencia, conocimiento de la comunidad educativa, situación que no se está haciendo en nuestra provincia de Santacruz.

Muestro mi conformidad con en el trabajo de investigación “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de ciudad Bolívar, donde los autores; Rentería Ramírez, Víctor y Quintero, Néstor (2009) concluyen que: “El director o gestor, debe ser quien propone, gestiona, lidera, organiza y concreta los proyectos o estrategias educativas, con la participación activa de la comunidad educativa que todo proceso de implementación de una nueva estrategia educativa produce temor e incertidumbre al no estar convencidos del cambio y estar sometidos o sujetos a estrategias tradicionales” sin embargo estoy segura que juega un papel muy trascendente el buen liderazgo directivo porque detrás de una destacada institución educativa debe haber un buen director que gestione, lidere, organice y promueva la ejecución de diferentes proyectos educativos. Considero muy buenas las aportaciones brindadas en el trabajo de investigación “ Gestión Educativa y Clima Organizacional en Organizaciones Escolares Latinoamericanas “ realizado por (Seagel 1984: 57) donde el autor concluye que: “ La gestión de la institución educativa es responsabilidad del director, por ello la gestión de una escuela y el éxito de la misma está condicionada a la forma cómo es dirigida” conclusión en la que estoy de acuerdo, creo que una buena institución, trascendente y con éxito depende de quien la dirige y de las competencias directivas que este ejerce, sin embargo los autores mencionan que en este

Sentido la eficacia de un grupo de personas para sus metas es directamente proporcional a la eficacia con que un grupo es dirigido. Un líder, que tiene la responsabilidad de promover acciones orientadas al cambio y mejora de la institución, influye también en el desarrollo de la personalidad de los agentes que forman parte de la organización. Esta investigación guarda relación con mi tesis al mencionar la importancia del liderazgo directivo en la gestión educativa.

A nivel nacional en el trabajo de investigación “Buenas prácticas de gestión escolar de educación básica y por su calidad” los autores Loera et al, (2005) proponen un modelo emergente de prácticas asociadas al éxito académico el cual incluye al director con liderazgo como uno de los 16 factores de la gestión escolar. La presente investigación guarda relación con mi trabajo de investigación ya que hace mención al liderazgo directivo como un factor de la gestión escolar

En el trabajo de investigación “Modelo para la enseñanza de las competencias del liderazgo” Martell (2007) propone un modelo basado en las 25 competencias de Cardona y García -Lombardía donde hace referencia a la importancia del liderazgo. Este trabajo guarda relación con el modelo de liderazgo directivo por competencias que pretendo proponer para mejorar la gestión educativa en la provincia de Santa cruz de Cajamarca.

Analizando los aportes brindados en el trabajo de investigación: “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la región callao” realizado por Calle, Cleto (2008) se concluye que: Los directores deben tener rasgos de liderazgo transformacional en relación a sus objetivos y metas coherentes. Me parece muy interesante su aporte ya que el liderazgo transformacional con objetivos claros y coherentes es necesario para una buena gestión institucional y una verdadera transformación de la institución educativa.

Las teorías relacionadas al Tema de liderazgo directivo por competencias nos permite formularnos la pregunta: ¿Qué es el liderazgo directivo? ¿Qué es una competencia? Gunter (2003) menciona al liderazgo educativo como plural, dinámico, en constante emergencia y desarrollo, el cual lo considero importante, porque creo que el liderazgo directivo debe ser innovador más no rutinario, en cortas palabras diría dime que logros trascendentes, has obtenido en tu institución educativa y te diré que tipo de director líder eres.

Gimeno y colaboradores (1997) mencionan a la formación del liderazgo directivo ya que constituye el problema de la dirección escolar, sin embargo es Posner (2000) quien menciona al liderazgo como una competencia para la gestión educativa. Escamilla (2008) menciona al liderazgo como una necesidad para la formación de directores líderes en las escuelas Mexicanas, competencia que creo debería tenerse muy presente en las instituciones educativas peruanas. Podríamos considerar el liderazgo como la capacidad que se tiene para influenciar en los demás a fin de cambios de manera voluntaria lo actitudinal, comportamientos, habilidades en función a metas, objetivos, retos, proyectos. Para ello la persona que ejerce el liderazgo debe tener cualidades y desarrollar competencias, para que un director llegue a ser líder tiene que involucrar ,integrar valores, normas, conocimiento y manejo de leyes, no debe trabajar solo sino en equipo, integrar e integrarse al grupo.

El liderazgo debe ser ejercido por quienes, independientemente del cargo o función que cumplan u ocupen, sean capaces de motivar, dirigir, tener actitud de cambio y ser coherentes. El ejercicio del liderazgo es contextual, por ello es importante que los líderes comprendan y valoren la cultura en la que trabajan, es necesario precisar también que el liderazgo está relacionado al aspecto político, donde el líder tiene que consensuar, mediar entre diferentes grupos, tener en cuenta diferentes puntos de vista con la finalidad de que sus proyectos y metas sean alcanzables. Gestionar es saber sacarle provecho a lo que ya se tiene o se desea disponer de manera correcta, sin caer en actos de corrupción y liderar es ir más lejos, implica crear, colaborar, buscar la satisfacción del equipo o grupo, es innovar, ser creativo y mejorar continuamente. Para Delgado (1996) el ejercicio del liderazgo en una organización es una forma de estrategia donde los objetivos, misión , valores convergen en una sola dirección, pues estimula, reorienta las energía por hacer un trabajo compartido todo esto como parte de sus cultura. Se citan a tipos de liderazgo los mismos que guardan estrecha relación con mi línea de investigación: Álvarez (1996)

Por su parte refiere que para que exista el liderazgo llamado transaccional debe de haber correspondencia y compromiso del ejercicio de los valores entre el director y los docentes a fin de buscar el bienestar de cada uno de ellos, satisfaciendo los interés y necesidades y muy especial de los estudiantes. De esa manera se motiva a los seguidores a seguir mejorando, creándose un círculo vicioso entre líder y seguidores.

Sin embargo Bass (1988), señala que el ejercicio del liderazgo de tipo transformacional motiva a todo el personal en una institución educativa a dar lo mejor de

sí mismos, sin esperar de que muchas veces le estén diciendo lo que se tiene que hacer, hacer sus funciones muy bien, ese es el mejor momento para influir en los seguidores solo con el ejemplo que transmite el líder. Considero importante los aportes de Murillo F (2006) donde menciona que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. Debe ser un líder que influya, inspire y ejecute los diferentes proyectos, acciones, actividades de la comunidad educativa en función al aspecto específicamente pedagógico. En la actualidad vemos como el ministerio de educación ha insertado como parte de sus programas convertir al director en un gestor o líder pedagógico dentro de las instituciones educativas ,es así que desde el 2016 ya se vienen desarrollando la segunda especialidad con único propósito de mejorar los estilos de gestión que apunte a transformar las instituciones y conlleve a todo su equipo a mejorar sus desempeños (MINEDU 2008). Valoro las aportaciones de Legendre (1993) nos aporta con dos ideas principales la didáctica y la pedagogía , sobres dos ciencias se base nuestro que hacer pedagógico, y con la experiencia es donde podemos diagnosticar problemas y solucionarlos. Según mi experiencia docente muestro mi conformidad con el autor en el sentido de que es una habilidad adquirida y fortalecida con la experiencia directiva, docente, sin embargo debemos desarrollar competencias para mejorar la detección y solución de problemas. Para Le Boterf (1995) la transferencia, integración y movilización de lo cognitivo, actitudes y habilidades aprendidas para resolver una situación dada s lo que se denomina competencia.

Asimismo para De Ketele (1996), resolver tareas complejas se logra a través de las competencias, es así que el rol que hoy tienen los directivos es desafiante y que tiene que desarrollar estas competencias directivas para ejercer su labor con idoneidad. Muy interesante el aporte de (Beckers 2002) donde manifiesta que la competencia es la capacidad que permite al sujeto movilizar, de manera integrada, sus recursos internos (saberes, saber-hacer y actitudes) y externos, a fin de resolver eficazmente una familia de tareas complejas para él. A mi marea de entender una competencia debe de movilizar diversos recursos al servicio de una acción con finalidad precisa. Podemos entonces considerar al liderazgo como una mega competencia que comprende y abarca otras competencias más operativas, características de la práctica profesional, o específicas. Al respecto se estructuró un seminario con respecto a Dirección estratégica donde se enfatiza

Que una adecuada comunicación interpersonal, trabajo de equipos y el desarrollo de la creatividad son el eje principal del liderazgo (CATEDRA UNESCO).

Alvares (1988:23), relaciona los procesos de gestión con la calidad y que, para lograr este fin máximo se debe trabajar con esmero y dedicación apuntando siempre a la mejora continua teniendo como máximo exponente Edward Deming quien ha desarrollado toda una metodología basada en cuatro aspectos: planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA). Mediante este ciclo se busca que toda dirección para este caso educativa desarrolle las funciones básicas de la administración que son la de planificar, organizar, dirigir controlar utilizando al máximo los recursos físicos, humanos y financieros (Koonts et; al 1983, Chiavenato 1999, Amárate 2000). Teniendo en cuenta de ciclo de Deming y sus momentos propongo un modelo de liderazgo directivo por competencias a desarrollar en nuestra provincia de Santacruz. Según propuesta del MINEDU la fase de planificar implica que el director está en las condiciones de decidir qué hacer convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional, teniendo en cuenta la planificación estratégica, táctica y operativa. Debemos de tener en cuenta los 14 puntos de mejoramiento gerencial de Edward Deming que propongo se tomen en cuenta para realizar mejoras en la gestión educativa de la provincia de Santacruz. Otro aporte significativo lo tenemos con la teoría de Maslow, quien nos propone una pirámide de necesidades, donde se expresaran las motivaciones de acuerdo a cada eslabón y que estará en función de necesidades secundarias, necesidad de trascendencia, autorrealización, estima y social, además necesidades primarias. También tenemos a Douglas Mc McGregor, quien nos propone la teoría X y la teoría Y. En la teoría X la persona se motiva para trabajar en razón a la parte económica. Este tipo de hombre continúan administrando y trabajando en las diferentes instancias del estado peruano, a mi manera de entender allí está la raíz de nuestro bajo índice de emprendimiento y desarrollo, no existe un compromiso ni identidad con el trabajo, institución, región y país. Encontramos en cada institución, y oficina de atención al público usuario, a personas perezosas, irresponsables, buscadoras de su propio beneficio, inmersas en actos de corrupción, motivadas exclusivamente por tener más y más el dinero no importándoles el medio porque solo buscan su beneficio. Mi experiencia docente me permite afirmar que nuestro entorno no es ajeno a esta realidad donde directores están a cargo de Instituciones

Educativas solo para buscar objetivos económicos mas no realizan una adecuada administración de la educación. Sin embargo para Taylor el hombre del tipo X se divide en ejecutores y programadores, donde los ejecutores según el autor son estúpidos y solo les interesa el dinero mientras que los programadores son personas inteligentes y muy motivadas y son los que deben dirigir y controlar a los ejecutores. F.W. Taylor (1905) Analizando el aporte de Taylor propongo que estos programadores no deben ser solo inteligentes y estar motivados sino que deben desarrollar competencias de buen liderazgo y deben preocuparse por cambiar el actuar del ejecutor, capacitándolos, motivándolos, orientándolos hacia la mejora de su performance.

La teoría Y de la dirección: Es una alternativa al estilo de dirección conservador, aquí se plantea al hombre con un alto grado de optimismo, tiene en cuenta a la corriente humanista, está conformado por personas naturalmente proactivas, que tienen objetivos, existe un disfrute por el trabajo realizado, de lo que hacen, se sienten satisfechas , son independientes , no están esperando que le digan lo que tienen que hacer, son muy responsables , lo que en sus mayoría los conlleva a la autorrealización. De este modo, los directores líderes deben ser de confianza, deben informar oportunamente a los docentes, personal administrativo, permitiendo el trabajo colaborativo y teniendo en cuenta sus sugerencias para luego buscar el éxito de los objetivos institucionales. Muestro mi total acuerdo con lo propuesto por el autor donde enfatiza que el estilo de dirección debe ser participativo y democrático. Los aportes de Chiavenato (1988,114) en relación al liderazgo donde menciona a la descentralización y delegación del trabajo me parecen interesante. Sin embargo creo que un director de Institución educativa con características de hombre X con administración tradicional pude convertirse en un hombre Y con liderazgo directivo por competencias. Bass tiene en cuenta a la propuesta de Maslow y la denomina hace referencia a esta propuesta cuando denomina “Theory of eupsychian mangement” donde hace referencia al nivel de necesidad y al estilo de necesidad del líder, donde ubica a los diferentes tipos de líderes (X, Y, Z)”, siendo los últimos los que trascienden pues alcanzan un máximo nivel de liderazgo.

El modelo de reingeniería Hammer y Champy (1994) apunta a redefinir y conceptualizar los procesos que se dan en una organización. En la actualidad se necesita de cambios cualitativos radicales para obtener logros significativos en la administración y gestión de

La educación, es inconcebible como directivos cometen actos de corrupción y siguen administrando sus Instituciones, olvidándose de sus principios y formación docente, pensando solo en el aspecto económico para luego terminar devaluándose a futuro. Otro modelo de las competencias emocionales que comprende el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás (Boyatzis et al. 2000). Se formula a las IE en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada como una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos (Mayer et al. 2001, Matthews et al. 2002) . Daniel Goleman propone un modelo de competencias dividida en cuatro aptitudes y agrupadas en dos grandes tipos: La competencia personal (Autoconciencia, Autocontrol) y la competencia social (Conciencia social, Manejo de las relaciones). La Autoconciencia(el conocimiento de nuestras preferencias, sensaciones, estados y recursos internos), Autocontrol(manejo de nuestros sentimientos, impulsos, estados y obligaciones internas), Conciencia social(reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros), Manejo de las relaciones(la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de soporte) estas competencias tienen relevancia y se relacionan con el presente trabajo de investigación el cual se tendrá en cuenta en la elaboración del modelo de liderazgo directivo por competencias. El ministerio de educación nos propone cuatro dimensiones para la gestión educativa:-dimensión institucional-dimensión pedagógica- dimensión administrativa - .dimensión comunitaria que puestas en marcha de manera coherente pretenden mejorar la gestión educativa a nivel nacional. MDIE(RUP-2011),la propuesta del ministerio es muy buena sin embargo son los administradores de la educación son los que no la tiene en cuenta y se necesita sensibilizar a los directivos para aplicarla en su gestión así mismo reconozco que el ciclo PHVA, al ser aplicado en cada uno de los procesos de la gestión educativa, teniendo en cuenta sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará una mejora y nos orientará hacia el logro de la calidad educativa , teniendo en cuenta criterios_ como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

Formulación del problema: ¿De qué manera el liderazgo directivo por competencias permite mejorar la calidad de la gestión educativa en la educación básica regular, en la provincia de Santa Cruz de manera pertinente y sostenida? La misma que tiene sustento

Legal en la Ley de Carrera Pública Magisterial y Ley General de Educación. El presente trabajo es relevante al proponer un modelo de liderazgo directivo por competencias teniendo como objetivo mejorar la gestión educativa en nuestra provincia de Santa Cruz, y Legalmente el trabajo de investigación responde a lo estipulado en el manual de gestión para directores de Instituciones Educativas, propuesto por la representación de la Unesco en el Perú, y el marco del buen desempeño directivo - D.R.M N°0622-2013-ED. El objetivo general es proponer un Modelo de Liderazgo Directivo por Competencias para la Gestión Educativa en educación básica regular, en la Provincia de Santa Cruz- Cajamarca, teniendo como objetivos específicos-Determinar el diagnóstico de la gestión educativa en la Provincia de Santa Cruz- Cajamarca.-Determinar las teorías que sustentan el modelo de Liderazgo Directivo por Competencias.-Elaborar el modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular.-Validar la propuesta del modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular por especialistas idóneos.

II. MÉTODO

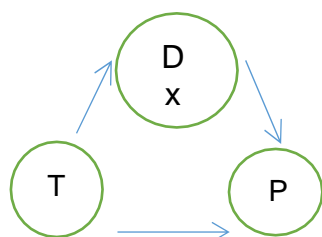
2.1 Tipo y diseño de investigación

Descriptivo: Describe las características de una realidad o población en estudio, la investigación descriptiva tiene claro lo que desea estudiar y analizar , dispone de estrategias necesarias para la medición de las variables y la población debe ser bien definida (Kothari, 2004).

Propositiva: Este tipo de investigación se presenta una propuesta para dar solución al problema. Tiene por objeto investigar y partir de un conocimiento científico antes de trabajar con los integrantes del grupo de estudio, los talleres y proyectos que se desarrollan parten de las ideas y propuestas de ellos mismos. (Kothari, 2004)

Diseño de Investigación

Esta investigación tiene como diseño el proyectivo según Hurtado, ya que estudia una realidad en único momento conocido por otros como transversal , asimismo recoge información para determinar la problemática, hay que realizar todo un revisión bibliográfica de las diferentes teorías , al final se desarrolla la propuesta.



Leyenda:

Dx: Recojo de información.

T: Revisión bibliográfica

2.2.1. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión educativa	Institucional	◦ Planifica y elabora adecuadamente sus documentos de gestión.
		◦ Hace uso de las comisiones de trabajo al elabora adecuadamente sus documentos de gestión.
		◦ Verifica el uso adecuado del tiempo y el espacio, cumplimiento de normas, directivas y reglamentos.
		◦ Actúa respetando el manual de gestión educativa para directores y manual del buen desempeño directivo.
	Pedagógica	◦ Participa en jornadas de actualización docente, se auto capacita y practica valores.
		◦ Hace uso de buenas prácticas docentes y estilos de enseñanza.
		◦ Verifica que sus métodos, estrategias didácticas y procesos de enseñanza-aprendizaje sean adecuados.
		◦ Actúa de acuerdo a los planes y programas establecidos.
	Administrativa	◦ Planifica adecuadamente el presupuesto económico, las jornadas de trabajo y la distribución de recursos
		◦ Hace gestión en las diferentes las instancias del MED, soluciona necesidades y conflictos.
		◦ Verifica la adecuada administración de presupuestos, jornadas de trabajo y recursos.
		◦ Actúa con pertinencia, corrigiendo errores y volviendo a reprogramar
Comunitaria	◦ Planifica proyectos de proyección social o comunitaria.	
	◦ Hace reuniones o talleres para padres y madres de familia.	
	◦ Verifica que sus proyectos atiendan y resuelvan problemas educativos y sociales.	
	◦ Actúa con coherencia, respetando la diversidad cultural, étnica y lingüística de su entorno	

Fuente. Elaboración propia.

2.3. Población y muestra

La población y la muestra está conformada por los directores de 10 Instituciones Educativas estatales de la Provincia de Santa Cruz. Se utilizó la técnica aleatoria.

Tabla 2

Distribución de la población, niveles, Instituciones Educativas estatales y directores de la Provincia de Santa Cruz.

NIVEL	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DIRECTORES
Primaria y secundaria	10	10

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Se trabajara las siguientes técnicas:

La observación: Utilizada para la búsqueda de datos, analizar la realidad problemática y proponer un modelo.

Encuesta: Fuente que nos ayudó a recoger información acerca de lo que se espera indagar. Es un cuestionario de preguntas que tiene por finalidad apoyar la toma de decisiones.

El fichaje. Instrumento destinado al registro escrito de los datos nos facilitó la obtención y almacenamiento de datos y permitió la sistematización bibliográfica

Para hallar la puntuación y establecer la escala de medición de la encuesta se utilizó la escala de Likert.

Escala de medición

0	1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Criterios de Validez y Confiabilidad

La encuesta es una creación propia y fue elaborado bajo los aportes del manual de gestión para directores de Instituciones educativas Validado por la Unidad de Capacitación en Gestión Ministerio de Educación, siendo el autor la Representación de la UNESCO en Perú (2011 y los aportes teóricos que amparan la propuesta, lo que nos permitió elaborar las preguntas correspondientes. Este instrumento fue validado por Docentes con el grado de Doctor en administración de la educación

2.5. Procedimiento

Se comenzó por realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, para esto se consultó fuentes primarias y secundarias. Luego se prosiguió con la aplicación del instrumento a los directores de la provincia de Santacruz, proceso que duro aproximadamente 2 semanas ,después se procesó la información , la misma que se determinaron los resultados , lo que sirvieron para dar respuesta a los objetivos, asimismo se trabajó la discusión de resultados además se elaboraron las conclusiones y sugerencias. Finalmente se elaboró el modelo el mismo que fue validado por expertos.

2.6. Método de análisis de datos

Este procedimiento resulta imprescindible porque se procesa toda la información, esto se realiza a través de la utilización de SPSS versión 24, además se utilizó el software Excel.

2.7. Aspectos éticos

Los instrumentos utilizados en esta investigación, las dimensiones, las conclusiones y sugerencias se realizaron brindando una información real y sincera, sin alterar los resultados obtenidos en la evaluación, para de esta manera diseñar el modelo de liderazgo por competencias para la gestión educativa de la educación básica regular, el mismo que al final serán presentados ante la UGEL Santacruz para ser compartido con los directivos de las instituciones educativas de los tres niveles de educación básica regular que muestren interés con esta propuesta de modelo de liderazgo directivo. La información, conclusiones y sugerencias evidencian pertinencia, relevancia educativa,

Metodológica y pedagógica. Muestro mucho optimismo en que el presente modelo de liderazgo directivo por competencias permita motivar el cambio y la mejora del liderazgo del director teniendo en cuenta competencias y de esta manera mejorar su gestión a nivel de su institución educativa. Cambios que a futuro se verán reflejados a nivel del aspecto educativo en la provincia de Santacruz.

Al finalizar mi trabajo de investigación, me comprometo a presentar y sustentar la propuesta de modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en las instancias correspondientes, de la provincia de Santacruz.

III. RESULTADOS

Análisis invariante de los resultados.

Los resultados de la encuesta diagnostica fueron analizados y sistematizados para construir las diferencias semánticas y los estadísticos descriptivos. Para el desarrollo del análisis de los resultados se tuvo en cuenta los objetivos planteados en la investigación, así como el resultado de la encuesta aplicada.

Resultados y alcance de la validez de la consistencia interna, pertinencia y relevancia.

Tabla 3.

Validez de consistencia interna, pertinencia y relevancia.

	Consistencia Interna	Pertinencia	Relevancia
Encuesta diagnostica	0.929	0.9145	0.9521

Fuente: Encuesta aplicada a 10 directores de I. E de la Provincia de Santa Cruz.

La tabla 01 muestra la opinión de los 10 directores de Instituciones Educativas de la provincia de Santa Cruz en el tema referido a gestión educativa, donde se observó que el valor del coeficiente alfa de Cron Bach es de 0.929, evidenciándose que las respuestas de la prueba aplicada están correlacionadas y el instrumento es altamente confiable.

El estudio ha sido realizado con un nivel de pertinencia igual a 0.91 en la prueba piloto, esto quiere decir que el problema está muy relacionado con el objetivo y por el valor obtenido, podemos deducir que el instrumento es muy relevante.

Tabla 4.*Resultados y alcance de la encuesta diagnóstica.*

I.E	DIMENSIÓN 1				DIMENSIÓN 2				DIMENSIÓN 3				DIMENSIÓN 4			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
01	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	0	1	1	1	0
02	1	3	1	3	1	4	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1
03	1	1	0	1	1	1	3	1	3	1	0	3	3	1	1	3
04	1	1	1	2	1	1	0	1	1	3	1	0	1	1	1	0
05	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	1	1	0	0	1
06	1	0	1	1	1	1	3	0	0	1	1	0	0	1	1	0
07	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	1	3	1
08	1	1	3	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	3
09	3	1	1	1	4	1	1	3	1	4	3	4	0	1	1	1
10	1	0	1	3	1	1	0	1	3	1	1	1	1	3	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Fecha 10 de noviembre de 2018

La tabla 02 muestra los resultados y las puntuaciones logradas a nivel de cada dimensión y por cada Institución educativa, que será mejorada con la propuesta del modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa.

Tabla 5.

Tabla de distribución de encuesta diagnostica de acuerdo a escala de Likert

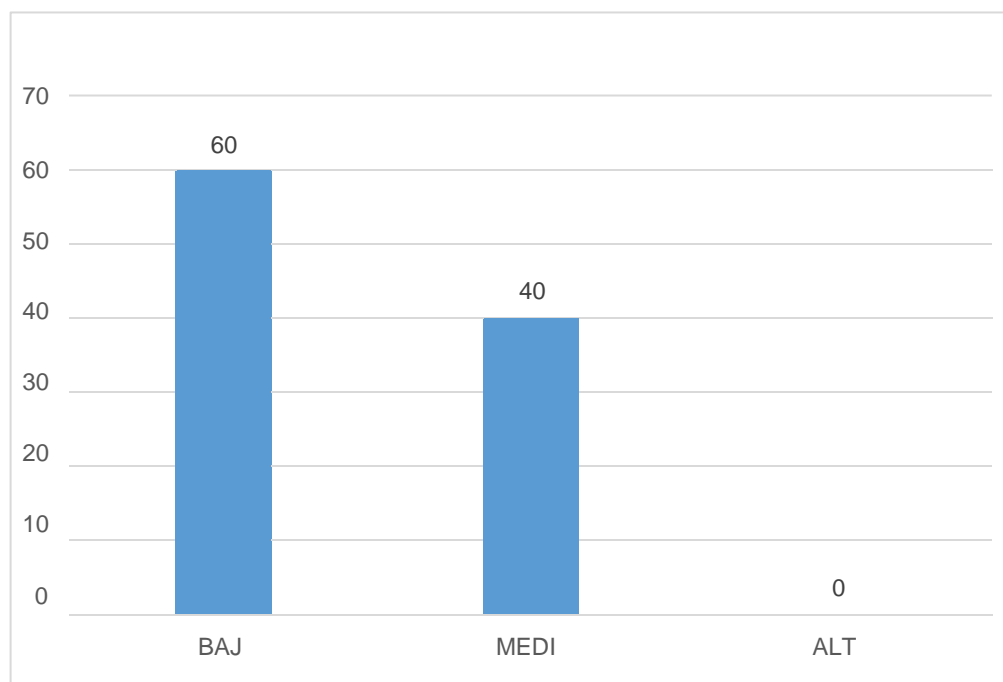
DIMENSIÓN	INSTITUCIONAL				PEDAGÓGICA				ADMINISTRATIVA				COMUNITARIA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ÍTEMS																	
Totalmente desacuerdo	en	0	2	1	0	0	0	4	1	2	2	2	3	3	2	2	3
Desacuerdo		9	7	8	6	8	9	4	7	6	5	6	4	6	7	7	5
Indiferente		0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Acuerdo		1	1	1	3	1	0	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2
Totalmente acuerdo	de	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a 10 directores de I. E de la Provincia de Santa Cruz.

En la tabla 03 se muestran los resultados de la encuesta diagnostica por cada dimensión y de acuerdo a la escala de Likert donde se puede apreciar con facilidad los resultados de las respuestas emitidas por los 10 directores de educación secundaria de educación básica regular de la provincia de Santa Cruz

Figura 1.

Resultados y alcance de la encuesta diagnostica: Dimensión Institucional

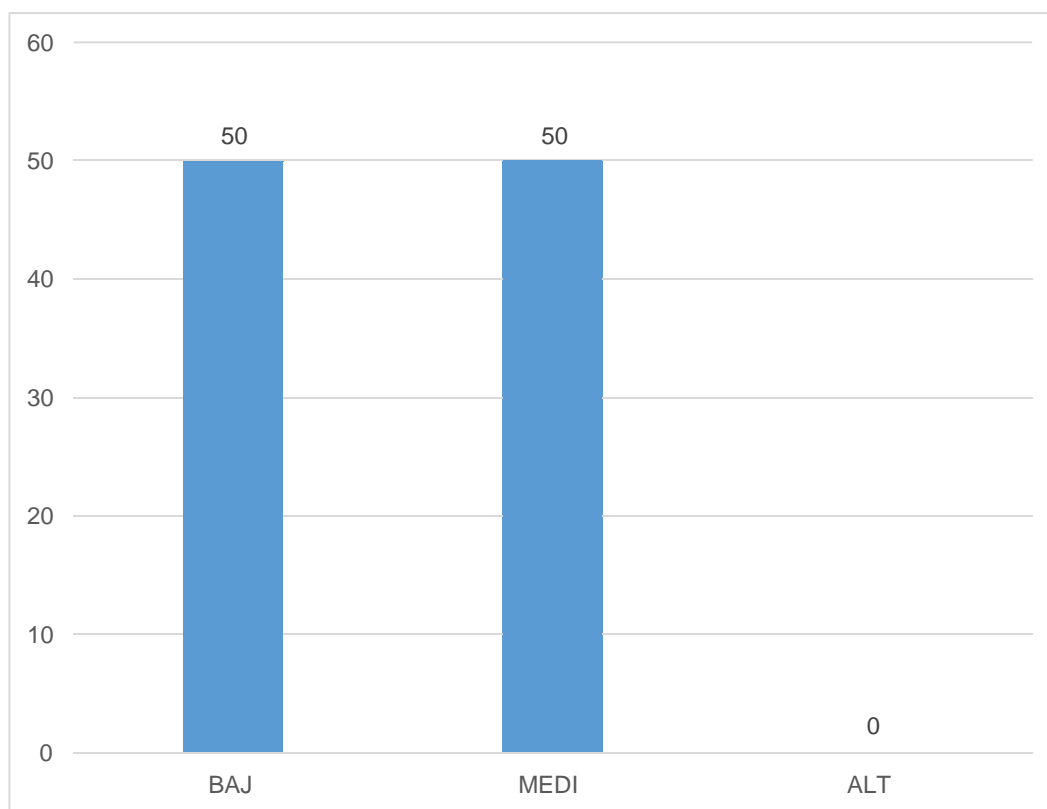


Interpretación: En el siguiente figura se logra apreciar que de 10 directores de Instituciones educativas secundarias de la provincia de Santa Cruz encuestados, 06 directores representan el 60% y evidencian un nivel bajo de gestión educativa, 04 directores que representan el 40% evidencian un nivel medio de gestión educativa en la dimensión institucional.

Fuente: Encuesta aplicada a 10 directores de I. E de la Provincia de Santa Cruz.

Figura 2

Resultados y alcance de la encuesta diagnostica: Dimensión Pedagógica

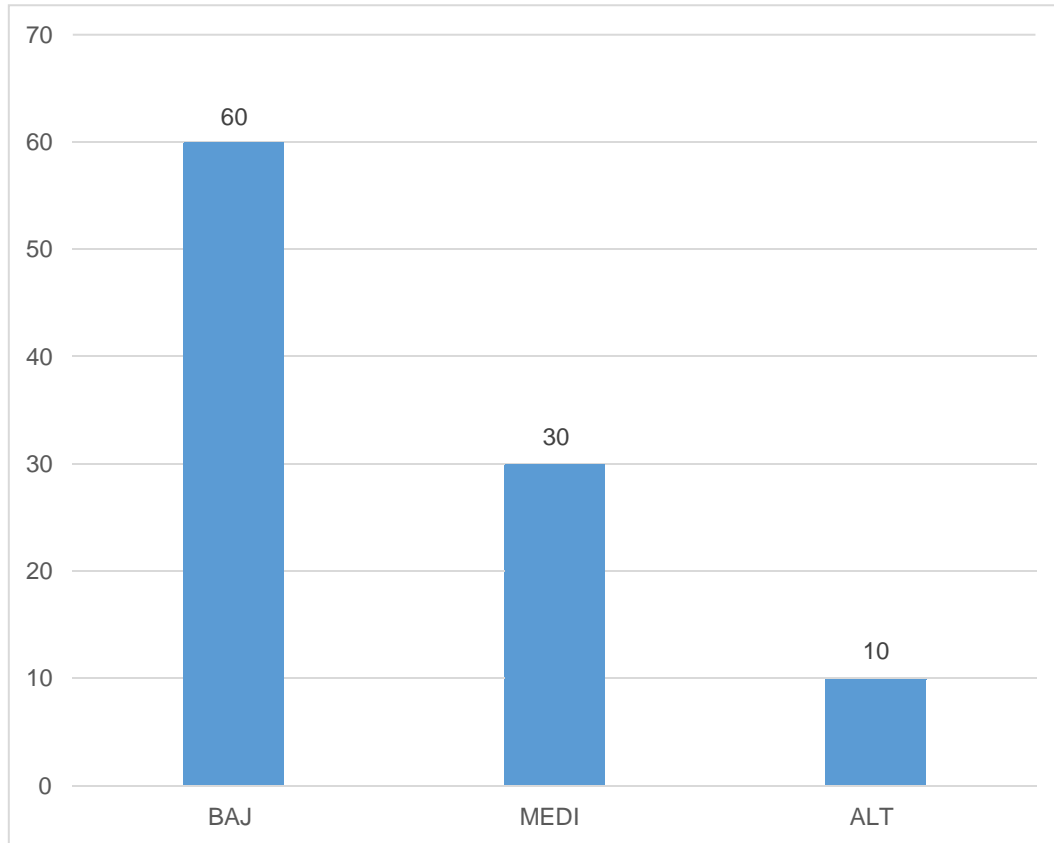


Interpretación: De 10 directores encuestados, 05 directores que representan el 50% evidencian un nivel bajo de gestión educativa en la dimensión pedagógica, 05 directores que representan el 50% evidencian un nivel medio de gestión educativa en la dimensión pedagógica.

Fuente: Encuesta aplicada a 10 directores de I. E de la Provincia de Santa Cruz.

Figura 3.

Resultados y alcance de la encuesta diagnostica: Dimensión Administrativa

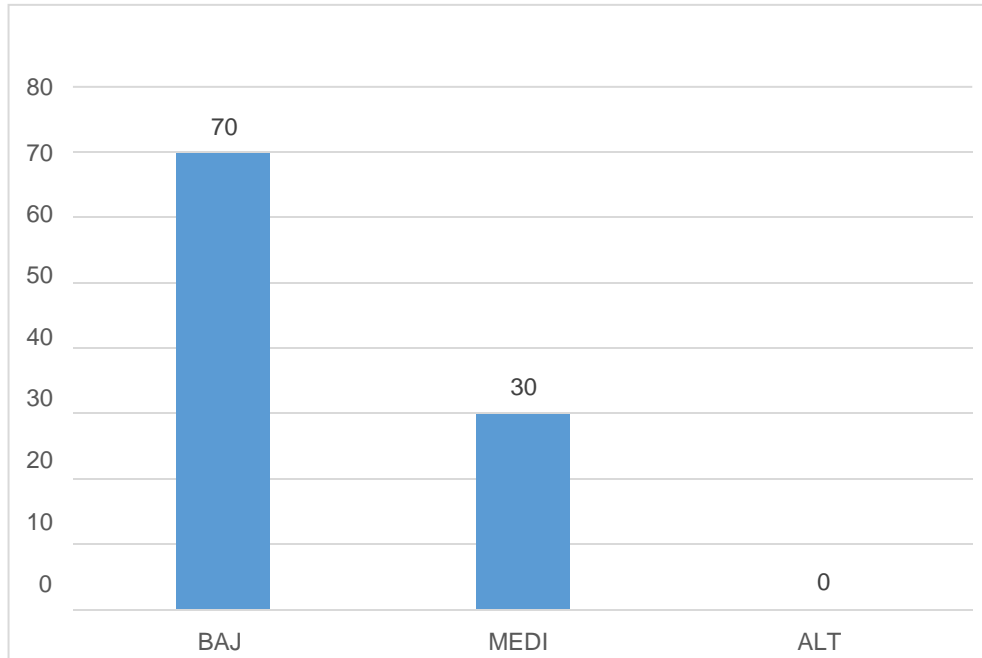


Interpretación: De 10 directores encuestados, 06 directores que representan el 60% evidencian un nivel bajo de gestión educativa en la dimensión administrativa, 03 directores que representan el 30% evidencian un nivel medio de gestión educativa en la dimensión administrativa y 01 director que representa el 10% evidencia un nivel alto de gestión educativa en su dimensión administrativa.

Fuente: Encuesta aplicada a 10 directores de I. E de la Provincia de Santa Cruz.

Figura 4.

Resultados y alcance de la encuesta diagnostica: Dimensión Comunitaria.



Interpretación: De 10 directores encuestados, 07 directores que representan el 70% evidencian un nivel bajo de gestión educativa en la dimensión comunitaria, 03 directores que representan el 30% evidencian un nivel medio de gestión educativa en la dimensión comunitaria.

Fuente: Encuesta aplicada a 10 directores de I. E de la Provincia de Santa Cruz.

Tabla 6.*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.*

N°		Encuesta diagnóstica
Parámetros normales	Media	2,7684
	Desviación típica	,46761
Diferencias más extremas	Absoluta	,185
	Positiva	,185
	Negativa	-,109
Z de kolmogorov-Smirnov		,845
Sig. Asintió (bilateral)		,460
a. La distribución de contraste es normal b. Se han calculado a partir de los datos		

Prueba de hipótesis para el Pre-Test

- Hipótesis: probaremos

Ho: los valores del pre-test tienen distribución normal.

Ha: los valores del pre-test no tienen la distribución normal

- Estadística y región crítica de la prueba.

Si $p\text{-value} < \alpha$: rechazar Ho

Si $p\text{-value} > \alpha$: no rechazar Ho

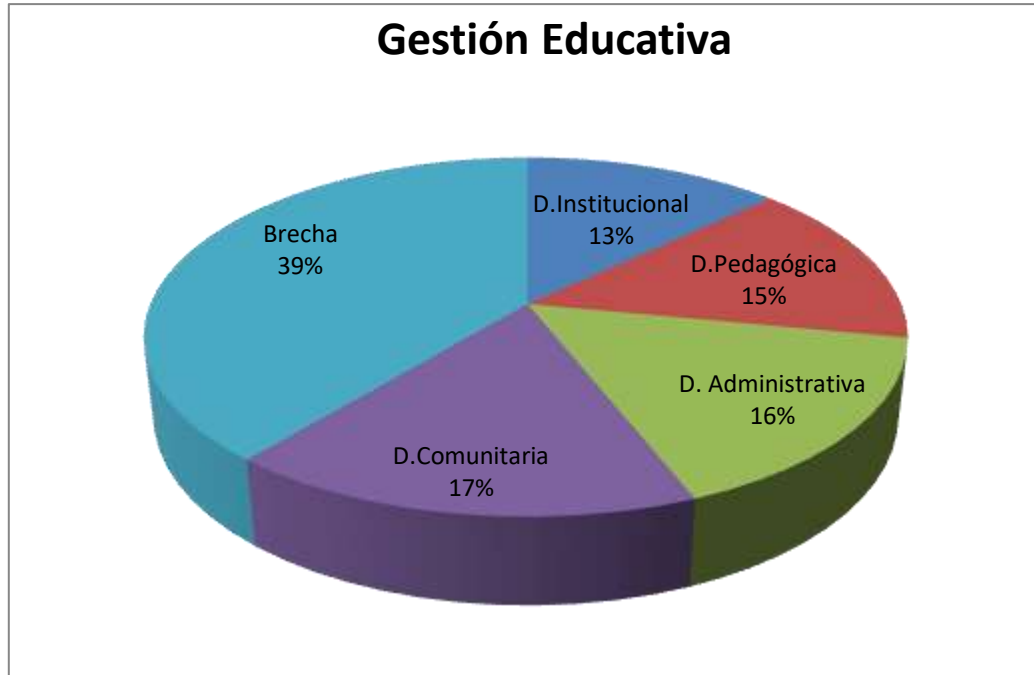
p- value: 0,460

α : 0,05 $0,460 > 0,05$

- Decisión: Como el p-valúe es mayor que α , entonces Ho no es rechazada y la conclusiones que los valores del pre-test tienen distribución normal.

Figura 5.

Resultados y consolidado de la encuesta diagnostica- Gestión Educativa



El presente estadístico muestra las variaciones de la gestión educativa por dimensión en la encuesta diagnóstica y la necesidad o brecha. En conclusiones diremos que la brecha indica que falta aún trabajar la Gestión educativa en la Provincia de Santa Cruz.

Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

Objetivo específico 1. Del presente trabajo de investigación consistió en determinar el diagnóstico de la gestión educativa en la Provincia de Santa Cruz., en consecuencia se muestran los resultados obtenidos después de aplicar un cuestionario de valoración diagnóstica donde se establecieron las posibles limitaciones que condicionan la Gestión Educativa de los directores de las 10 Instituciones Educativas que conforman la muestra en estudio, el cuestionario estuvo constituido por 16 ítems divididos entre las cuatro dimensiones de la gestión educativa: dimensión institucional, dimensión pedagógica, dimensión administrativa, dimensión comunitaria, dimensiones propuestas por...el ministerio de educación. MDIE (RUP-2011).

Así mismo en la redacción de ítems de la encuesta se tuvo en cuenta el ciclo PVHA, propuesto por Edward Deming, que consiste en saber planificar, verificar, hacer y actuar, las cuales estaban estrechamente relacionadas con las cuatro dimensiones de la gestión educativa.

Se valoró las respuestas teniendo en cuenta la escala de Likert, graduada en una escala de cinco niveles: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

La encuesta fue aplicada a una muestra poblacional constituida por 10 directores de Instituciones Educativas del nivel secundario de educación básica regular de la Provincia de Santa Cruz-Cajamarca.

La tabla 01 muestra la opinión de los 10 directores de Instituciones Educativas del nivel secundario de la provincia de Santa Cruz en el tema referido a gestión educativa, donde se observó que el valor del coeficiente alfa de Cron Bach es de 0.929, lo que significa que las respuestas de la prueba aplicada están correlacionadas y el instrumento es altamente confiable.

El estudio ha sido realizado con un nivel de pertinencia igual a 0.91 en la prueba piloto, esto quiere decir que el problema está muy relacionado con el objetivo y por el valor obtenido, podemos deducir que el instrumento es muy relevante.

Sin embargo me permito emitir mi opinión personal en relación a que en nuestra región Cajamarca la gestión educativa ha venido avanzando gradualmente, a nivel nacional se han experimentado varios modelos de gestión educativa, desde los modelos normativos hasta el modelo comunicacional, las intenciones de los gobiernos de turno y sus políticas educativas han sido interesantes pero a nivel de escuela, institución educativa es donde no se ha trabajado como se debe la gestión educativa, los directores se han limitado a ser simples tramitadores, administradores de recursos financieros, simples jefes ,siguiendo un enfoque netamente burocrático, por ello sus resultados no son resaltantes y trascendentes. Sin embargo es meritorio reconocer que la educación por competencias y resultados que actual mente se está trabajando a nivel central podrá traer mejoras a la Educación peruana

A nivel de la provincia de Santa Cruz las Instituciones Educativas estatales cuentan con pocos directores nombrados, el resto son directores encargados pero que tiene muchos años de servicio en el cargo, cumplen sus funciones de manera empirica y tradicional, Son autoritarios, y pesimistas, desconocen del contenido del manual para directores de instituciones educativas propuesta por la representación de la UNESCO en el Perú en año 2011 y el marco del buen desempeño directivo. Lo expuesto es aporte personal recogido de muchas reuniones, experiencias docentes y tertulias con profesionales preocupados por el sistema educativo local. Lo descrito anteriormente es corroborado con los datos obtenidos a partir de la encuesta realizada a 10 directores de Instituciones educativas de la provincia de Santa Cruz.

En la tabla 03 se evidencia la distribución y resultado general de encuesta diagnostica de acuerdo a escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) y por dimensiones (institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria)

Dimensión Institucional

09 directores de I.E de EBR muestran estar en desacuerdo haciendo un 90%, 01 muestra estar de acuerdo 10%, sobre el ítem: Planifica y elabora adecuadamente sus documentos de gestión.02 director de I.E de EBR muestra estar en total desacuerdo, haciendo un total de 20%,

07 directores muestran estar en desacuerdo, haciendo un total de 70%, en relación al ítems: Hace uso de las comisiones de trabajo al elabora adecuadamente sus documentos de gestión, pero 01 director muestra estar de acuerdo, haciendo un total de 10%.

01 Director de I.E de EBR muestra su total desacuerdo, haciendo un total de 10%, 8 muestran su desacuerdo, haciendo un total de 80%, 1director muestra estar de acuerdo, haciendo un total de 10%, en relación al ítem: Verifica el uso adecuado del tiempo y el espacio, cumplimiento de normas, directivas y reglamentos.

06 Director de I.E de EBR muestra su total desacuerdo, haciendo un total de 10%, 6 directores muestran su desacuerdo, haciendo un total de 60%, 1 director muestra indiferencia, haciendo un total de 10%, en relación al ítem: Actúa respetando el manual de gestión educativa para directores y manual del buen desempeño directivo y finalmente 2 directores muestran estar de acuerdo, haciendo un total de 20%.

Dimensión pedagógica

08 Directores de I.E de EBR muestran estar desacuerdo, haciendo un total de 80%, 1 director muestra estar de acuerdo, haciendo un total de 10%, en relación al ítem: Participa en jornadas de actualización docente, se auto capacita y practica valores y 1 muestra estar totalmente de acuerdo, haciendo un total de 10%.

09 Directores de I.E de EBR muestran desacuerdo, haciendo un total de 90%, y 1 director muestra estar totalmente de acuerdo, haciendo un total de 10%, en relación a los ítems: hace uso de buenas prácticas docentes y estilos de enseñanza.

04 Directores de I.E de EBR muestran total desacuerdo, haciendo un total de 40%, 04 directores muestran desacuerdo, haciendo un total de 40%, en relación al ítem: Verifica que sus métodos, estrategias didácticas y procesos de enseñanza-aprendizaje sean adecuados y 2 directivos muestran estar de acuerdo, haciendo un total de 20%.

En relación al ítem: actúa de acuerdo a los planes y programas establecidos, 01 director de I.E de EBR muestran un total desacuerdo, haciendo un total de 10%, 07 directores muestran desacuerdo, haciendo un total de 70% y 2 directores muestran estar de acuerdo con el ítem, haciendo un total de 20%.

Dimensión Administrativa.

02 directores de I.E de EBR muestran un total desacuerdo haciendo un 20%, 06 directores muestra estar en desacuerdo 60%, en relación al ítem: Planifica adecuadamente el presupuesto económico, jornadas de trabajo y distribución de recursos y 02 directores muestran estar de acuerdo, haciendo un total de 20%.

02director de I.E de EBR muestra estar en total desacuerdo, haciendo un total de 20%, 05 directores muestran estar en desacuerdo, haciendo un total de 50%, 01 director muestra indiferencia, haciendo un total de 10% en relación al ítem: Hace gestión en las diferentes las instancias del MED, soluciona necesidades y conflictos.01 director muestra su acuerdo, haciendo un total de 10% y 01 director muestra estar en total acuerdo, haciendo un total de 10%.

02 Director de I.E de EBR muestra su total desacuerdo, haciendo un total de 20%, 06 muestran su desacuerdo, haciendo un total de 60%, en relación al ítem: Verifica la adecuada administración de presupuestos, jornadas de trabajo y recursos. 02 directivos muestran estar en total acuerdo haciendo un total de 20%.

03 Director de I.E de EBR muestra su total desacuerdo, haciendo un total de 30%, 04 directores muestran su desacuerdo, haciendo un total de 40%, en relación al ítem: Actúa con pertinencia, corrigiendo errores y volviendo a reprogramar, 02 directores muestran estar de acuerdo, haciendo un total de 20%y 01 director muestra estar totalmente de acuerdo, haciendo un total de 10%.

Dimensión comunitaria

03 directores de I.E de EBR muestran estar en total desacuerdo haciendo un 30%, 06 muestran estar en desacuerdo, haciendo un total de 60%, en relación al ítem: Planifica proyectos de proyección social o comunitaria, y 01 director muestra estar de acuerdo, haciendo un total de 10%.

02 directores de I.E de EBR muestra estar en total desacuerdo, haciendo un total de 20%, 07 directores muestran estar en desacuerdo, haciendo un total de 70%, en relación a los ítems: Hace reuniones o talleres para padres y madres de familia y 01 director muestra estar de acuerdo, haciendo un total de 10%.

02 Directores de I.E de EBR muestra su total desacuerdo, haciendo un total de 20%, 7 muestran su desacuerdo, haciendo un total de 70%, en relación al ítem: Verifica que sus proyectos atiendan y resuelvan problemas educativos y sociales. 01 director muestra estar de acuerdo, haciendo un total de 10%.

03 Director de I.E de EBR muestra su total desacuerdo, haciendo un total de 30%, 05 directores muestran su desacuerdo, haciendo un total de 50%, en relación al ítem: Actúa con coherencia, respetando la diversidad cultural, étnica y lingüística de su entorno. Finalmente 2 directores muestran estar de acuerdo, haciendo un total de 20%.

Además se tiene que en el ítem 4 es la pregunta con más alto nivel en desacuerdo, el ítem 10 es la pregunta con más alto nivel de indiferencia, los ítems 11 y 12 muestran el puntaje más alto que estuvieron de acuerdo, los ítems 8 y 12, tuvieron el puntaje más alto de desacuerdo y ningún ítem tuvo respeta de total desacuerdo, posiblemente porque son conscientes de han desatendido lo concerniente a la Gestión Educativa por darle más cabida a otras actividades personales.

La descripción anterior se contrasta objetivamente con los resultados de la tabla N° 03, correspondiente al promedio de los resultados y alcances de la encuesta diagnóstica de la estadística descriptiva por dimensión: La dimensión comunitaria es la que presenta una desviación estándar más alta (0.90) la que conlleva a que el coeficiente de variabilidad de dicha dimensión también sea el más alto con 0.29, es decir contiene los ítems menos comprendidos. Por el contrario, la dimensión Institucional presenta el coeficiente de variabilidad más bajo (0.76), así mismo su desviación estándar es de 0.26. La explicación se encontraría en el trabajo que hace los responsables del área de gestión educativa de la Unidad de Gestión educativa Local Santa Cruz.

Sin embargo creo que podemos revertir esta realidad, podemos cambiar a los hombres X (pesimistas, rutinarios, que trabajan solo porque se les ordena, etc.) pueden convertirse en hombres Y (creativos, optimistas, líderes, activos, etc.) hasta trascender y lograr un nivel Z (trascendentes, innovador) y teniendo en cuenta los aportes de Douglas McGregor, la propuesta de FW. Taylor y el modelo de Edward Deming.

Podemos hacer un trabajo de reingeniería a nivel de las instituciones educativas, Soñar no cuesta mucho pero yo tengo un gran sueño: “Que en un tiempo no muy lejano y con los portes

de mi propuesta : Modelo de liderazgo directivo por competencias en educación básica regular para la gestión educativa , la provincia de Santa Cruz mejore y se convierta en un ejemplo para la administración de la educación a nivel secundaria, se extienda a otros niveles y modalidades y sirva de antecedente para otros ministerios a nivel nacional.

V. CONCLUSIONES

1. La gestión educativa en las Instituciones Educativas secundarias de Educación básica regular de la provincia de Santacruz es baja debido a la falta de auto capacitación y capacitación a directivos parte de la instancia administrativa correspondiente.
2. La gestión educativa en la provincia de Santacruz no tiene en cuenta las dimensión institucional, pedagogía, administrativa y comunitaria, obteniéndose los niveles más bajos en las dimensión institucional (60%), administrativa (60%) y comunitaria (70%). En la dimensión pedagógica evidencian igualdad en índices, obteniendo un nivel bajo (50%) y un nivel medio (50%), siendo en la dimensión administrativa la única dimensión donde solo un director realiza muy bien su gestión educativa, evidenciándose un bajo nivel con respecto a esta variable de gestión educativa.
3. El modelo de liderazgo directivo por competencias es innovador, aplicable, está elaborado acorde las necesidades del contexto y se sustenta en el manual del buen desempeño directivo propuesto por el MINEDU, contiene aportes trascendentes para la optimización de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la provincia de Santacruz.

VI RECOMENDACIONES

1. Difundir el presente trabajo de investigación en las instituciones educativas, Unidades y otras instituciones interesadas en temas educativos, para su análisis, discusión y aplicación.
2. A la Dirección Regional de Cajamarca y Unidad de Gestión Educativa Local tener en cuenta el Modelo de liderazgo directivo por competencias, a fin de que se pueda implementar la propuesta.
3. A los directores como líderes pedagógicos se les recomienda practicar el liderazgo directivo por competencias en las cuatro dimensiones de la gestión educativa.

REFERENCIAS

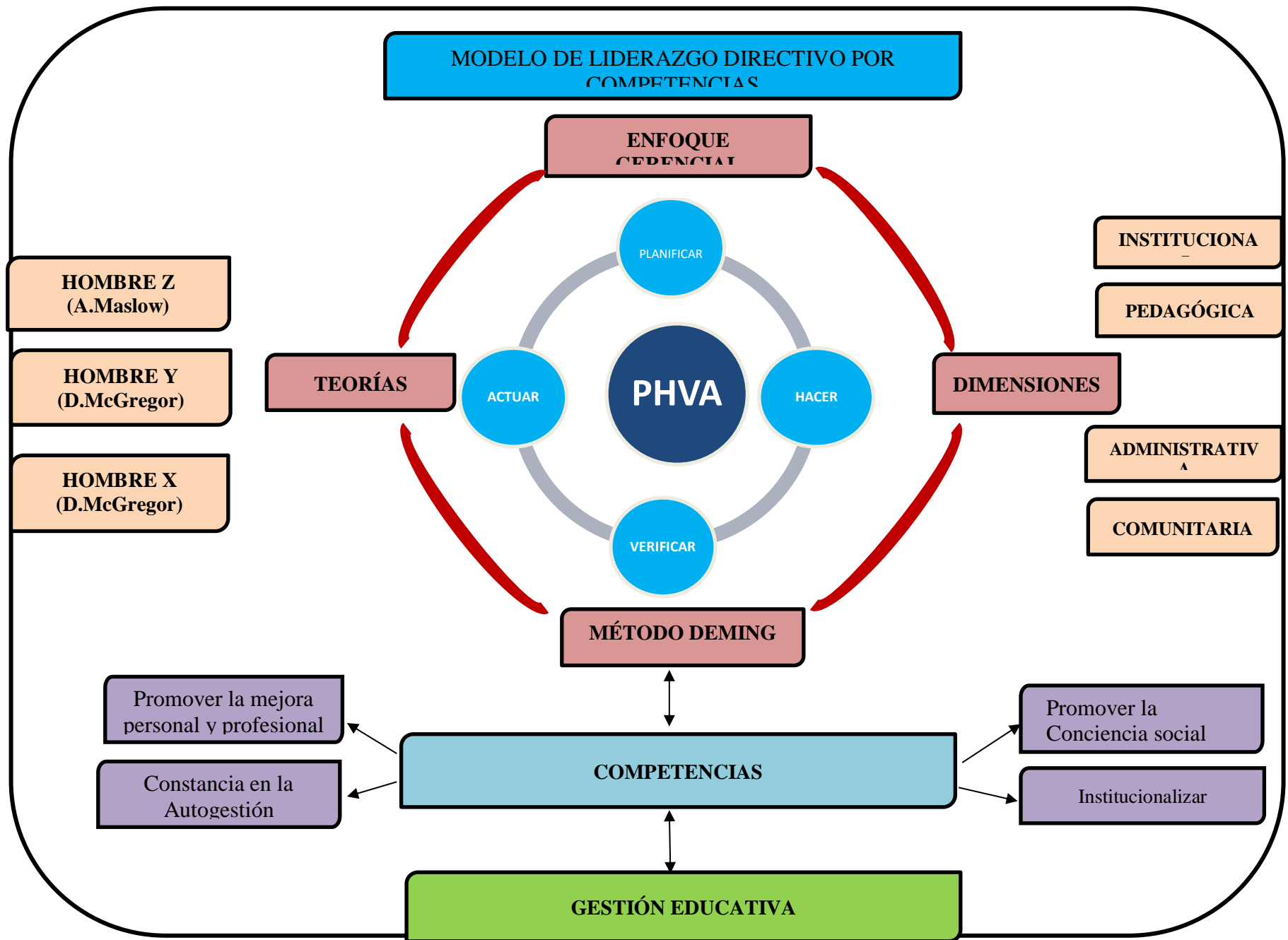
- Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.
- Álvarez, M. (1998). El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de gestión. Madrid: Escuela Española.
- Amárrate A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 104. Buenos Aires: Editorial Rio de la Plata.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M., y Arolio, B.J. (1990). Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Blake, R.R. y Mouton, J. (1964). Modelo de Grice Gerencial, Teoría de los estilos de aprendizaje. En liderazgo de blakeymouton. Blogspot.com.
- Briz, M. M. (1997). Planificación y práctica educativa infantil, Primaria y Secundaria. Madrid: Escuela Española.
- Camacho, A., Cortegana, J. S. Cortegana, N. S., Cruzado, L. D. y Rojas, M. E. (2007). Análisis del Proyecto Educativo institucional de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Región Cajamarca. (Tesis de maestría no publicada) Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Carnicero D. P. (2005). La Comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas: WK Educación, 2005
- Carrasco, D. S. (2002) “Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA”. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación.

- Carrasco, D. S. (2013) “Metodología de la investigación científica”: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. (2ª. Ed.) Lima, Perú: editorial San Marcos.
- Casasús, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. México. SEP.
- Celis, M., M. (s. f). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: Un Desafío Permanente. Ministerio de Educación – Fundación Chile.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw Hill.
- Chuquimango C, Irigoín C. Muñoz Á, Ríos S. A. (2008). Influencia de la Gestión del Director en el Desarrollo del Clima Institucional de las Instituciones Educativas del Nivel Secundario de la Zona Urbana del distrito de Chota – Cajamarca (Tesis de maestría no publicada).Universidad Nacional de Cajamarca.
- Cuevas, M. & Díaz, F (2005).El Liderazgo Educativo en Centros de Secundaria: un estudio en el contexto multicultural de Ceuta, Revista Iberoamericana de Educación, N° 37 (2), 1-18.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dónatelo A., B. L. (2012).El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de Centro. Estudio de Caso de un CRA.(Tesis de maestría publicada) Universidad de Zaragoza.
- Fernández, L. (1994). Las Instituciones Educativas: Dinámicas institucionales en Situaciones Críticas. Buenos Aires: Paidós.
- Goleman, D. (2011). Cinco tareas para alcanzar el Liderazgo Emocional. Recuperado en manuelgross.bligoo.com/.../Daniel-Goleman-Cinco-tareas-para-alcantar.

- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, V. 23, N° 68. Caracas, Venezuela: Escuela de Educación Universidad Central de Venezuela
- Graffe, G. J. (2000). Gestión de Instituciones Educativas. Mineo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de la educación Básica (IPEBA, 2011). Ruralidad y Escuela: Apuntes para la Acreditación de Instituciones Educativas en áreas Rurales. Lima: IPEBA
- Juran y Juran, J.M. (1990).El liderazgo para la calidad. Díaz Santos, Madrid: Llano, C. “La excelencia fuera de Contexto” Revista Istmo, 1989.
- Kotter, J. (1991) El factor Liderazgo. Editorial: Díaz de Santos.
- Koonts, H. y otros. (1982). Elementos de administración. México: McGraw Hill.
- Maldonado, M. (s. f). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: Un Desafío Permanente. Recuperado en www.monografias.com.
- Matus. (1987). Política, Planificación y Gobierno en UNESCO/OREALC, Argentina: Ministerio de Educación y Justicia.
- Martínez C., Israel. (2007). El liderazgo transformacional en la gestión Educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (Tesis de maestría no publicada). Lima.
- Ministerio de Educación. (1999). Programa de Mejora de la Gestión del Centro Educativo Público. Lima: OAAE.
- Ministerio de Educación. (2000). Biblioteca del Directivo Público, Mejora de la gestión de Centro Educativo Público urbano: UDECE
- Ministerio de Educación (2000).Enfoque del Modelo de Gestión del centro Educativo Público Urbano. Lima: UDECE

- Ministerio de Educación (2000). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. Lima: OEI.
- Ministerio de Educación. (2003) Principales Lineamientos de política Educativa. Lima: UDECE
- Ministerio de Educación. (2004). Planeamiento Integral: Instrumentos de Gestión. Módulo 4. (2ª. Ed.). Lima: UDECE.
- Ministerio de Educación. (2005). Lineamientos de Política Educativa para la Educación en Áreas Curriculares. Lima: UDECE
- Ministerio de Educación. (2006). Módulo de Planificación Estratégica Documento de trabajo MED. Lima: UDECE
- Ministerio de Educación. (2007). Proyecto Educativo Nacional 2021, Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). D.S. N° 011 -2012-ED. Reglamentos de Gestión Educativa.
- Ministerio de Educación. (2014). Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos Construyendo Escuela. Lima: Perú.
- Morín E. (2001). Los Siete Saberes necesarios para la Educación del Futuro. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar Para el Cambio: Liderazgo transformacional al liderazgo distributivo.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación La Ciencia y la Cultura. (OEI, 2007). Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007- 2021. Cajamarca: OEI.
- Ramírez del Águila. (2007). El estilo de liderazgo y la espiritualidad cristiana de los directivos de tres colegios confesionales de Lima. Lima, Perú

- Ramos L. Y. (2002). Gestión financiera y gestión educativa integral en el centro educativo parroquial “San Tarsicio” Lince – Lima.
- Rodríguez N. (2009). Gestión escolar y calidad de la enseñanza, en EDUCERE, Año 4, No.10.
- Rodríguez S., J. (2006).Manual de Gestión y Administración Educativa. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio
- Romo, A. (s.f.). El enfoque sociocultural del aprendizaje de Vygotsky. Recuperado en romo09@yahoo.com.mx
- Ruiz, J M. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México: Trillas.
- Sanders B. (1990).Gestión Educativa y Calidad de Vida. Buenos Aires: Ediciones Santillana.
- UNESCO. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana.
- UNESCO.R.P (2011). Manuel de gestión para directores de Instituciones Educativas. Lance Gráfico SAC. Lima-Perú.



II.- INTRODUCCIÓN:

Diseñar un modelo es plasmar una buena idea y convertirla en viable, es imaginar una ruta determinada para materializarla y lograr que la respuesta o la solución que se ha pensado, se pueda ejecutar, y da respuesta a la situación específica que impulsó a imaginar y proponer un modelo.

Después del diagnóstico y análisis de la problemática de la Gestión Educativa en la Provincia Santa Cruz de, se propone un Modelo de Liderazgo Directivo por Competencias como una herramienta de apoyo a los directores de las instituciones educativas de educación básica regular, de modo que les permita mejorar su Gestión Educativa.

El Modelo propuesto está compuesto de 20 competencias para el liderazgo directivo, que permitirán en los docentes directivos descubrir sus fortalezas, limitaciones, oportunidades, además la propuesta comprende un listado de competencias con las 4 dimensiones de la Gestión Educativa y que competencias va a desarrollar dentro de cada una de ellas.

III.-OBJETIVOS.

Objetivo General:

Diseñar un modelo de liderazgo directivo por competencias basado el modelo (PHVA) de Edward Deming para mejorar la gestión educativa de la Provincia de Santa Cruz- Cajamarca.

III.-FUNDAMENTACIÓN

La propuesta se basa en el modelo de (PHVA) de Edward Deming donde se describirán cuatro momentos en el proceso de gestión.

PLANIFICACIÓN: En esta etapa se planea que acciones se van a dar cumplimiento, se sugiere trabajarlo con todo los docentes, con el propósito de llevar a la institución a la excelencia.

EJECUCIÓN: Tiene que ver con la implementación del plan elaborado anteriormente, pero requiere que se coordinen las actividades con los equipos organizados. En este proceso se desarrollan los planes, programas para nuestro caso el modelo. Se debe involucrar a todos los actores educativos.

EVALUACIÓN Y MONITOREO

Esta etapa es muy decisiva porque aseguramos la ejecución de todo lo programado. Se pueden hacer algunos ajustes, también se detectan algunas fallas durante el proceso. Creo que es de vital importancia porque ayuda a tener un orden, disciplina y a manejar los demás procesos trabajen como un sistema. Evaluar es medir los momentos de gestión con relación a las políticas, los objetivos propuestos. Finalmente toda evaluación tiene que ser retroalimentada. Para Deming el actuar en la gestión es llevar al gestor a tomar las mejores decisiones y así asegurar la calidad bajo un proceso continuo.

IV.- COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA

El modelo de Liderazgo directivo propone 20 competencias para mejorar la Gestión Educativa.

Optimismo: Considerada como aquella predisposición positiva que tiene la persona encontrando siempre un lado bueno para las cosas, en este caso el director líder debe ser siempre optimista, ponerle muchas ganas, amor, pasión en las actividades que realiza para que en consecuencia logre el éxito.

Transparencia: Es la forma de actuar de un director pero que muestra la verdad de sus hechos, actividades, gestiones, informes, balances. La transparencia está inmersa en la verdad y la veracidad.

Iniciativa: Es tomar la delantera para la ejecución de alguna acción, es tener siempre la iniciativa de hacer y lograr algo, el director líder debe tener la capacidad para idear, inventar, emprender, debe ser el primero en tomar la iniciativa.

Autocontrol: Es la capacidad de control, dominio de uno mismo, control de emociones, stress, cólera, tristeza etc. Para mantener el buen clima institucional y el buen desempeño directivo.

Lectura comprensiva y analítica: Es una capacidad intelectual que se adquiere mediante el hábito de la lectura, la misma que consiste en analizar, describir y emitir juicio. El director debe estar siempre leyendo, comprendiendo y analizando los diversos documentos emanado por el MED y a la vez compartiendo esta información con los docentes.

Automotivación: es aquel acto voluntario que a diario nos disponemos para consolidar nuestros planes o proyectos. También se dice que es aquella motivación que las personas se proponen para conseguir sus objetivos.

Auto capacitación: La auto capacitación permitirá estar en contacto y al tanto con los diferentes cambios e innovaciones del mundo moderno. Hoy en día existen una diversidad de información ligadas a la especialidad en la que nos desempeñemos, por tal motivo es un imperativo aprovechar los recursos a fin de mejorar nuestros conocimientos.

Relaciones interpersonales: implica que las personas establezcan vínculos de afectividad, bienestar a fin intercambiar información correspondiente a la Gestión Educativa que ellos realizan y que puede servir como referente en su gestión a realizar.

Confianza en sí mismo: Es confiar, estar seguro de lo que haces y que lo estás haciendo bien, de acuerdo a la cultura, ética, moral, leyes, etc. Se necesita dedicación para darse cuenta de que eres un ser humano que es digno de respeto, amor, que tiene derechos, deberes, valores, habilidades, inteligencia, principios, virtudes, etc. Para ello empieza cambiando tu perspectiva, identifica tus talentos, siéntete orgulloso de tus buenas cualidades, reconoce tus inseguridades

Responsabilidad: Es el grado de cumplimiento que tiene la persona para responder a una tarea asignada. También considerado como aquel valor fundamental en las personas, el cual nos permite valorar nuestros actos y actuar en el momento indicado, cumpliendo con nuestras funciones. El director es el responsable del éxito o fracaso de su Institución Educativa a la cual dirige.

Trabajo en equipo: Es cuando las personas trabajan por un objetivo común y cada uno de ellos aporta en el trabajo asignado, se fomenta el compañerismo entre los compañeros de trabajo, fomenta el bienestar y satisfacción con los colaboradores. Es muy importante que se establezcan y respeten reglas de convivencia, las mismas que se darán por ellos mismos. Liderazgo: Es una cualidad que tienen las personas para influenciar en otras, un líder empodera a sus compañeros a trabajar con alegría y responsabilidad. Hoy los directores deben ejercer esa habilidad para dirigir y llevar a la excelencia a su institución.

Constancia y cambio: Entonces la constancia se tiene que trabajar con coherencia para buscar el cambio o modificaciones que mejoren la gestión. Para esto se tiene que innovar, e investigar.

14. Conciencia organizativa, se entiende como la toma de conciencia de las estrategias que necesitamos abordar para mejorar nuestros desempeños, en beneficio de la institución.

15. Calidad de servicio: El servicio al cliente en educación conformador por los diferentes usuarios que tiene la institución educativa debe ser bueno, donde el usuario venga por una

Necesidad y esta sea atendida de la mejor manera, para que salga satisfecho de la atención, trato que se le brindo. Calidad de servicio en trámites de documentos, enseñanza, mobiliario, internet, servicios higiénicos, etc.

16. Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

17. Coherencia: Hoy las instituciones demandan de líderes que guarden coherencia entre lo que dicen, piensan y hacen. Es un imperativo de los directores ser personas coherentes de manera que para exigir, primero hay que hacer, se aprende con el ejemplo.

18. Empatía: Es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra. El acto de ponerse en lugar del otro o en los Zapatos del otro permitirá habernos entender que la productividad de una persona está limitada por algún problema que en consecuencia tendrá solución, que no necesitamos ser drásticos y exigir su producción sin antes saber cuál es limitación o problema que está atravesando y orientarlo a la solución del mismo.

19. Gestión de conflictos: Acción que tiene por objetivo prevenir, disminuir los conflictos, , con respecto a la gestión de conflictos no trata de abordar las raíces profundas de los conflictos complejos y prolongados, ni promover cambios en las condiciones estructurales que los propician, sino simplemente aminorar el conflicto y reorientarlo hacia un escenario en el que pueda entrar en vías de solución.

20. Participación: Es una forma de verse involucrado en la gestión a fin de lograr objetivos en común, buscando beneficios a favor del Institución, a más participación mayores logros y éxitos, por ello todo director líder debe buscar la participación de toda la comunidad educativa.

V.- CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO

1.- Preventivo: Busca prevenir, fomentando el cambio de una administración tradicional a una administración más competitiva.

2.- Articulador: Esta articulado a las 4 dimensiones del Gestión Educativa(Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria), de acuerdo al Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas, propuesto por la UNESCO 2011 y el marco del

Buen desempeño directivo.

4.- Flexible: Surge de la problemática de Gestión Educativa actual y propia de la Institución Educativa en Educación Básica regular y permite hacer ajustes en el proceso de la aplicación.

5.- Innovador: Tiene intención de mejora y transformación a través de un acercamiento de los directores, profesores, padres de familia y las instancias del MED.

6.-Evaluable: Permite la revisión continua del proceso y sus logros, y mediante la crítica modificar las estrategias que no cumplan con los objetivos propuestos.

7.- Integral: Toma en cuenta todas las dimensiones de la Gestión Educativa y el ciclo PHVA, que busca la calidad y mejora de la gestión educativa.

El modelo de liderazgo directivo por competencia comprende 20 competencias agrupadas según las cuatro dimensiones de la gestión educativa propuesto por el MINEDU.

(Ver anexo 04)

Anexo 02

CICLO PHVA

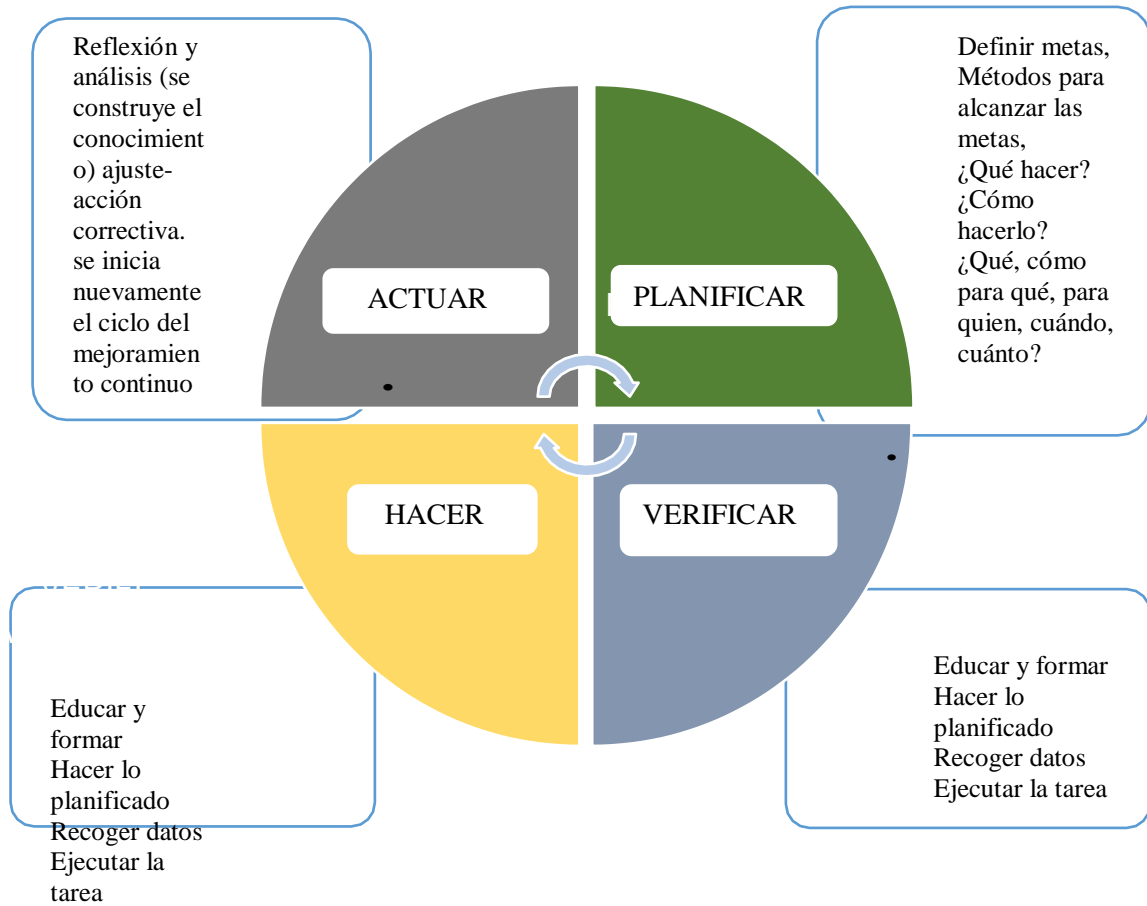


Figura 5: Adaptación propia, tomada de MDIE (RUP-2011)

Anexo 03

PROPUESTA DE 20 COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO

DIMENSIONES	COMPETENCIAS	
Dimensión Institucional	Constancia en la Autogestión	- Optimismo
		- Transparencia.
		- Iniciativa
		- Autocontrol
		- Lectura comprensiva y Analítica.
Dimensión Pedagógica	Promover la mejora personal y profesional	- Automotivación
		- Auto capacitación
		- Relaciones interpersonales
		- Confianza en sí mismo
		- Responsabilidad
Dimensión Administrativa	Institucionalizar	- Trabajo en equipo
		- liderazgo
		- constancia y cambio
		- Conciencia organizativa.
		- Calidad de servicio
Dimensión Comunitaria	Promover la Conciencia social	- Servicio
		- Coherencia
		- Empatía
		- Gestión de conflictos
		- Participación

Anexo 04

PROPUESTA DE DIMENSIONES E INDICADORES PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO POR COMPETENCIAS.

	DIMENSIONES	INDICADORES
MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO POR COMPETENCIAS	Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Planifica y elabora con optimismo sus documentos de gestión con el propósito de mejorar el servicio educativo. ◦ Hace uso de las comisiones de trabajo y gestiona con transparencia, buscando lograr una calidad de servicio ◦ Verifica que sus iniciativas estén acordes al espacio - tiempo y sean las de un buen líder directivo y no las de un jefe. ◦ Auto controla sus emociones, stress, problemas y conflictos a fin de, erradicar el temor y favorecer el trabajo de calidad.
	Conciencia de uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Participa y confía en sí mismo, en jornadas de actualización docente y practica la lectura comprensiva, analítica-crítica a fin de mejorar su servicio. ◦ Hace amistades y se auto motiva a fin de mejorar su relaciones interpersonales y la práctica docente ◦ Verifica que su metodología, estrategias y procesos de enseñanza-aprendizaje sean adecuados. ◦ Actúa con responsabilidad ejecutando sus planes, programas establecidos y controla su calidad de servicio.
	Gestión de las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Planifica el trabajo en equipo en relación al presupuesto económico, jornadas de trabajo distribución de docente, administrativo y servicios, enfatizando resultados más que entradas y procesos. ◦ Hace gestión en las diferentes instancias del MED, incita al cambio e institucionaliza el trabajo en equipo. ◦ Verifica la adecuada administración de presupuestos, recursos y expresa siempre deseo de superación. ◦ Actúa con pertinencia, genera constancia, gestiona conflictos, corrige errores y reprograma actividades.
	Conciencia social	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Planifica proyectos de proyección social, ejerciendo liderazgo a fin de satisfacer la necesidad de los usuarios. ◦ Hace reuniones y talleres para padres y madres de familia con conciencia organizativa y ejerciendo liderazgo. ◦ Verifica que sus proyectos sean de servicio, atiendan necesidades y resuelvan problemas educativos y sociales ◦ Actúa con coherencia, empatía y respeto a la diversidad cultural, étnica y lingüística de su entorno.

**ANEXO 5
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Está elaborado para resolver el problema en todas sus dimensiones	/			
11	Es apropiado para su replicabilidad	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	/			
16	El programa es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el programa son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la población establecida	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por la investigadora

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo,



DNI N° 41073751

VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Está expresado en conductas observables	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
11	Es apropiado para la recolección de información	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la muestra representativa	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por la investigadora

VII. OPINION DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo,


 DNI N° 41073751

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación		/		
05	Tiene rigor científico		/		
06	Existe una organización lógica		/		
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Está elaborado para resolver el problema en todas sus dimensiones		/		
11	Es apropiado para su replicabilidad		/		
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias		/		
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación		/		
16	El programa es adecuado al propósito de la investigación		/		
17	Los métodos y técnicas empleados en el programa son propios de la investigación científica		/		
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas		/		
19	Es adecuado a la población establecida		/		
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada		/		
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

III. OPINION DE APLICABILIDAD

- () El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo,

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
 GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
 REGIONAL - FERREÑE
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA
 DNI N° 16702840



II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PROGRAMA:

Nº	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Está elaborado para resolver el problema en todas sus dimensiones	/			
11	Es apropiado para su replicabilidad	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El programa es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el programa son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la población establecida	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

III. OPINION DE APLICABILIDAD

- () El Programa puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El Programa debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo,


 Dra. Flor de María Cordero Restrepo
 SUB-DIRECTORA - I. E. 1524
 "GREGORIO RAMIREZ RAMIRO"

DNI N° 16629497

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	/			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Está expresado en conductas observables	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
11	Es apropiado para la recolección de información	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la muestra representativa	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

III. OPINION DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo


 Dra. Mar de María Campos Balleante
 SUB-DIRECTORA - C.E. 1124
 "GREGORIO RAMÍREZ FANAYIN"

DNI N° 16629497

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORIAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa				
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	/			
04	Está expresado en conductas observables	/			
05	Tiene rigor científico	/			
06	Existe una organización lógica	/			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	/			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	/			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	/			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	/			
11	Es apropiado para la recolección de información	/			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	/			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	/			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	/			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	/			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	/			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	/			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	/			
19	Es adecuado a la muestra representativa	/			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	/			
VALORACIÓN FINAL					

Adaptado por el (la) investigador(a)

III. OPINION DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo,


 Dora Ester Cotrina Cabrera
 AREA DE GESTION PEDAGOGICA



DNI N° 6702040

Autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y nombres: Montenegro Vega Mariela Liliana
D.N.I. : 16699349
Domicilio : Av. José Balta N°2945 J.L.O
Teléfono : Fijo : Móvil : 954655679
E-mail : sonkolia70@outlook.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctora
Mención : Administración de la educación

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Montenegro Vega Mariela Liliana

Título de la tesis: Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca. 2019

Año de publicación: 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma

Fecha: 20-01-2020

Acta de aprobación de originalidad de tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Luis Montenegro Camacho**, Asesor(a) del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor(a) de la tesis de la magister: Mariela Liliana Montenegro Vega, titulado: **Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca-2019**, constato que la misma tiene un índice de **similitud del 21%**.

Verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito, analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Cesar Vallejo.

Chiclayo, 30 Enero del 2020.

A handwritten signature in black ink and a blue ink fingerprint are positioned above a horizontal line.

Dr. Luis Montenegro Camacho
Docente asesor de tesis
DNI: 16672474

Reporte de Turnitin

tesis_montenegro_original...docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	8%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	myslide.es Fuente de Internet	1%
4	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	zagan.unizar.es Fuente de Internet	1%
9	Submitted to Universidad Internacional Isabel I	1%

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Mariela Liliana Montenegro Vega

INFORME TÍTULADO:

Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca- 2019.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctora en Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 12/12/2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobar por unanimidad

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
UCV
CHICLAYO
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN
CHICLAYO