



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN

Modelo de Competencias Directivas Para Fortalecer la Gestión
Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02,
Ecuador 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ADACÉMICO DE:

Doctora en Educación

AUTORA:

Toala Santana, Verónica Narcisa (ORCID: 0000-0002-1262-3649)

ASESOR:

Dr. Sánchez Chero, Manuel Jesús (ORCID: 0000-0003-1646-3037)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovaciones Pedagógicas

PIURA – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres Miguel Toala Franco, María Santana Lucas por haberme guiado y conducido en el buen camino, animándome siempre a salir adelante.

A mis hijos, Joselyne Plúas, Josué Plúas. Edwin Plúas por estar siempre a mi lado ayudándome y sobre todo la paciencia que me han tenido para yo dedicarme a mis estudios y así lograr en ellos una educación con ejemplo.

A mi esposo Javier Plúas que siempre me ayudo económicamente y espiritualmente para poder salir adelante y culminar mis metas.

A todos mis hermanos y hermanas que siempre están a mi lado, en especial a mi hnos. Ángel Toala y Francisco Toala que desde el cielo me cuidan y me protegen.

AGRADECIMIENTO

A Dios, Gracias a él son permitidas y se realizan nuestros proyectos, a mis hijos por su paciencia y a mi esposo por toda su ayuda, y a mi amiga de estudios MSc. Elizabeth Poveda que siempre me ayudo en diferentes maneras en esta carrera que decidimos seguir juntas.

A la Universidad de Posgrado Cesar Vallejo Piura Perú por permitieren ingresar y culminar mis estudios con éxitos, así lograr una formación académica con ética, valores y nuevos conocimientos que me servirán en mi futura carrera profesional.

Al asesor de tesis, Dr. Manuel Sánchez Chero, por su paciencia, compromiso y enseñanza magistral durante el desarrollo y culminación de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	i
Índice de tablas	ii
Índice de figuras	iii
Resumen	iv
Abstract	v
I. INTRODUCCIÓN	6
I.MARCO TEÓRICO	9
II. METODOLOGÍA	25
1.1. Tipo y diseño de investigación	25
1.2. Variables y operacionalización	25
1.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	26
1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
1.5. Procedimiento	28
1.6. Método de análisis de datos	28
1.7. Aspectos éticos	30
III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
Resultados del Objetivo 1	32
Resultados del Objetivo 2	38
Resultados del Objetivo 3	44
Resultados del Objetivo 4	45
IV.DISCUSIÓN	46
V. CONCLUSIONES	48
VI. RECOMENDACIONES	49
VII. PROPUESTA	50
REFERENCIAS	58
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de evaluación del Alfa de Cronbach	29
Tabla 2: Análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach	29
Tabla 3. Criterio de Rigor Científico según el Reporte de Belmont	.31
Tabla 4. Consolidado de resultados de la dimensión liderazgo	32
Tabla 5. Consolidado de resultados de la dimensión dirección	33
Tabla 6. Consolidado de resultados de la dimensión gestión de cambios	.35
Tabla 7. Comparativo porcentual	36
Tabla 8. Consolidado de resultados de la dimensión gestión administrativa	...38
Tabla 9. Consolidado de la dimensión Gestión pedagógica y calidad	...39
Tabla 10. Consolidado de resultados de la dimensión Convivencia y cooperación	.41
Tabla 11. Consolidado de resultados de la dimensión Seguridad escolar	.42
Tabla 12: Comparativo porcentual del objetivo 2	.43
Tabla 13: Validación de propuesta	.45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Competencias directivas (Puga y Martínez, 2008)	14
Figura 2: Gestiones del Minedu-Ecuador, (2017)	17
Figura 3: Gestión escolar (Minedu-Ecuador, 2017)	18
Figura 4: Gestiones administrativas según el Minedu-Ecuador, (2017)	19
Figura 5: Gestiones de calidad según el Minedu-Ecuador, (2017)	20
Figura 6: Desempeño del personal directivo, Minedu-Ecuador, (2017)	21
Figura 7: Convivencia escolar según el Minedu-Ecuador, (2017)	24
Figura 8: Representación radial de la confiabilidad calculada	30
Figura 9: Comparaciones porcentuales de la dimensión liderazgo	33
Figura 10: Comparaciones porcentuales de la dimensión dirección	34
Figura 11: Comparaciones porcentuales de la dimensión gestión de cambios	35
Figura 12: Análisis de las competencias directivas	37
Figura 13: Comparaciones porcentuales de la dimensión gestión administrativa	39
Figura 14: Comparaciones de la dimensión gestión pedagógica y calidad	40
Figura 15: Comparaciones porcentuales de la dimensión Convivencia y cooperación	41
Figura 16: Comparaciones porcentuales de la dimensión seguridad escolar	42
Figura 17: Análisis de las dimensiones del objetivos 2	43
Figura 18: Modelo de directivo de las II.EE. Ximena 09D02	44
Figura 19: Modelo de las competencias directivas propuesta	57

RESUMEN

El liderazgo en las gestiones escolares en las instituciones educativas está limitado en Ecuador, por el Proyecto Educativo Institucional (PEI); sin embargo, al concluir el año escolar son evaluados por desempeño desarrollado. La gran cantidad de competencias directivas de los rectores no cumplen con las metas establecidas, desconocen el uso de herramientas tecnológicas, aplican la comunicación vertical descendente, además no saben diseñar propuestas pedagógicas y carecen de inteligencia emocional para solucionar los problemas presentados. Nuestra preocupación se concretiza con el problema de ¿Cómo mejorar las competencias directivas de la gestión escolar en las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador? planteamos el objetivo general en “Mejorar las competencias directivas en la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019”.

La Investigación es de tipo descriptivo y el diseño propositivo la técnica de recolección de datos es la encuesta y el instrumento es el cuestionario conformado por 50 preguntas con respuestas cerradas. La población es de 117 instituciones educativas del distrito Ximena 09D02 y la muestra es 58 directores. Se concluye el desarrollo del modelo de competencias directivas para innova el estilo de trabajo de acuerdo a la visión técnica gerencial modernas dentro de la gestión escolar demostrando mayor eficiencia en el desarrollo académico.

Palabra Claves: Gestión escolar, Administración educativa, Dirección escolar, Gerencia educativa.

ABSTRACT

Leadership in school management in educational institutions is limited in Ecuador, by the Institutional Educational Project (PEI); however, at the end of the school year they are evaluated for performance developed. The great amount of managerial competencies of the rectors do not meet the established goals, they do not know the use of technological tools, they apply downward vertical communication, they also do not know how to design pedagogical proposals and lack emotional intelligence to solve the problems presented. Our concern is concretized with the problem of How to improve the management competencies of school management in the Educational Institutions of the Ximena District 09D02, Ecuador? We set the general objective in "Improving the managerial competencies in the school management of the Educational Institutions of the Ximena District 09D02, Ecuador 2019".

The Research is descriptive and the data collection technique is the survey and the instrument is the questionnaire consisting of 50 questions with closed answers. The population is 117 educational institutions in the Ximena 09D02 district and the sample is 58 principals. The development of the managerial competencies model is concluded to innovate the style of work according to the modern managerial technical vision within school management, demonstrating greater efficiency in academic development. (Figures 12 and 13).

Keywords: School management, Educational administration, School management, Educational management.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo de las instituciones educativas desde la representación de los diferentes esquemas administrativos está delimitado en Ecuador, en un documento llamado PEI (Proyecto Educativo Institucional); pero cómo llegar a esos indicadores de desempeño. La gran cantidad de competencias directivas, de los rectores no llega a cumplir se refiere a que no saben aprovechar los medios de comunicación e información ya que desconocen el uso de herramientas tecnológicas, aplican la comunicación vertical descendente, además no saben diseñar propuestas pedagógicas y carecen de inteligencia emocional para solucionar los problemas presentados. Los líderes de las instituciones educativas pierden el contexto pedagógico y actúa con verticalidad descendente, en lo emocional carga toda la responsabilidad a los tutores, son autoritarios y su lenguaje deja de ser agradable en oportunidades se pierde las buenas relaciones sociales y apreciamos que los problemas se presentan a diario.

Pesantes, (2018). La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) faculta al director cumplir el requisito de líder para trabajar junto con el gobierno escolar y que sepan participar en la elaboración del PEI; y para ello que sepan hacer diagnósticos sobre las causas de los problemas, sin embargo se hace difícil realizar de forma rápida y eficiente el PEI por lo que es necesario proyectarse a realizar mejorar continuas de manera anticipada para cumplir las metas propuestas.

También la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en adelante UNESCO, (2016), es imposible educar a los niños sin paz, la colaboración del tutor con la guía de los docentes, permitirá cumplir logros. Además, la educación es un derecho que toda persona debe tener, la construcción del futuro depende de un estado responsable.

En Venezuela, según Norma Odreman (2006). El sistema educativo carece de medios económicos para el funcionamiento normal, los estudiantes utilizan los materiales educativos y logran tener menor tiempo de horas de clases. En algunos casos la escuela rural está lejos de los hogares sin embargo establecen medidas para cumplir con el desarrollo de las clases programadas. También, en las últimas

décadas, la profesión de enseñar se ha visto inmersa a muchos problemas por las exigencias políticas las cuales muchos directivos y docentes que administran las actividades educativas se han visto obligados actuar de manera injusta por las obligaciones tomadas por el gobierno donde se impone tensión sin alternativa, sin duda estas exigencias afectan al estudiante provocando el enfrentamiento social. La violencia escolar y los avances del conocimiento, permite que la nueva generación tenga capacidades para imponer sus propias reglas, dejando sin autoridad a los directores y docente dentro de una escuela pública.

También, Núñez & Díaz, (2017). Refirió que para crear una cultura de la calidad debe primero mejorar su trabajo de acuerdo a las normas internacionales de calidad, según el “Sistema Nacional para la Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa” (SINEACE, 2016), establece normas para acreditar a las instituciones educativas dispongan de las condiciones técnicas, operativas y administrativa para ofertar una educación garantizada, cumpliendo metas y produciendo la calidad de estudiante esperado.

Sin embargo, en Guayaquil, Ecuador, los procesos de implementación de la calidad educativa tiene mayor tiempo en el proceso de implementación, según Vivar & Alejandro, (2019). Indagó que la gestión directiva participativa permite una mejor convivencia escolar, la comunicación entre miembros ofrece mayor confianza que posteriormente nos da ayuda para lograr cumplir las acciones educativas programadas.

Alarcón, et al., (2019). Es necesario considera que el trabajo directivo Organizado permite tener convivencia escolar integral donde todos los actores escolares entre directivos, docentes y alumnos cumplan las normas establecidas, aquí prevalece la ética y los valores profesionales. Las discusiones entre alumnos entorpecen la convivencia escolar siendo necesario preparar a los estudiantes a manejar sus opiniones alturadamente.

El problema de investigación es: ¿Cómo mejorar las competencias directivas de la gestión escolar en las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador?

Hernández, et al., (2014), determino que: La justificación se demuestra que el estudio es necesario e importante. Por lo tanto, se considera las siguientes justificaciones: Justificación teórica, mediante la iniciativa de la investigación se logra adquirir conocimiento teórico científico para lograr comprender el comportamiento de la problemática actual siendo la deficiencia de la gestión escolar de las instituciones educativa del Distrito Ximena 09D02, Ecuador, además nos influye comparar con hechos o evidencias en diferentes criterios como sociales, económicos, tecnológicos y educativo. Justificación práctica que fomenta la conciencia integradora con hábitos y destrezas para conseguir cumplir los objetivos manera responsable, activa y comprometida para aplicar los estudios técnicos de manera adecuada como solución al problema encontrado y la Justificación metodológica que aplica los procedimientos didácticos utilizando diversos tipos de herramientas científicas y tecnológicas, con el fin de lograr obtener resultados aceptables.

El objetivo general es: “Mejorar las competencias directivas en la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019”, también definió los objetivos específicos como: (1) Diagnosticar el estado actual de las competencias directivas de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02. (2) Identificar los elementos que contribuyan a la deficiencia de las gestiones escolares de las Instituciones Educativas en el Distrito Ximena 09D02. (3) Diseñar un Modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02. (4) Validar el diseño desarrollado.

II. MARCO TEÓRICO

La UNESCO (2016) Consideró que la plana directiva y los docentes conduzcan las instituciones educativas hacia el aprendizaje esperado, generando mejores condiciones en el desarrollo profesional. Programa con la participación de 400 directivos de 201 planteles educativos de Chile además asistieron los diseñadores del Grupo Santillana y otros organismos de educación, se reunieron para compartir y renovar las tendencias educativas. Durante el panel de “Liderazgo Educativo: clave para el cambio” se estima que 40% de los participantes usan internet, pero no logran dominar las herramientas tecnológicas para interactuar con la educación formal y complementarse con más información. La educación contribuye la realización del individuo con nuevas ideas en su desarrollo además busca construir un futuro seguro y responsable.

En Cuba, según (Izaguirre, 2015). El nuevo líder debe saber hacer informe de rendimientos de cuentas El líder no realiza proyectos que sirvan para el bienestar de la comunidad y practican principios hacia una pedagogía administrativa conductista. La pedagogía administrativa conductista es aquella que se basa solo en modelos de comportamiento humano, pero nuestros estudiantes todavía escuchan conferencias en medio de un sol terrible sin campañas de arborización que nazcan desde la misma esencia de inicial hasta el séptimo de la Educación Básica. La planificación conducen el liderazgo seguro compromete la colaboración de toda la colectividad educativa. Los talentos pedagógico son rescatados para mejorar la educación y tratar de implementar nuevas ideas culturales en apoyo al desarrollo educativo (Hellriegel, 2002).

En el Perú, según Sorangela Miranda, (2016). Analizó el sistema educativo de acuerdo a las políticas públicas se invierte un promedio de 3% de PBI desde el 2013 sin embargo el nivel de inyección económica es muy bajo, pese al crecimiento económico. El Estado ha establecido múltiples programas para fortalecer la educación sin embargo los resultados no son convincente, cada año mantiene los mismos resultados, pero los gastos cada día suben más. Los niveles de la educación básica regular pública han tenido mucho cuestionamiento desde la contratación del personal hasta los resultados de los estudiantes en el examen

PISA, Perú queda entre los últimos de los evaluados. Sin embargo, el departamento de calidad educativa menciona que la educación está progresando sin tener en cuenta los resultados, no existe medio de control que valide los resultados de la educación básica regular todo el sistema educativo funciona de acuerdo a las conveniencias directiva del gobierno de turno. Al inicio del año escolar se establece un cronograma de actividades para dar cumplimiento a las metas programadas, pero los directores presentan el estado situacional de su escuela a la UGEL y es atendida después de 6 meses además están limitados a gestionar apoyo a otras instituciones.

Coca, (2015). Determinó la concordancia entre la gestión directiva y la capacidad empleada según los maestros de los Centros Públicos de Huaura, Perú 2014, cuya población es de 96 docentes, la investigación es de tipo “correlacional de corte transversal”, los resultados aseguran que existe 78% de relación entre la gestión directiva frente a las competencias administrativas, sin embargo, muchos docentes ofrecen iniciativas para mejorar las relaciones entre director y docentes, buscando el equilibrio institucional y la buena imagen.

Basilio, (2014). Analizó la reciprocidad entre capacidades directivas y el encargo pedagógico del nivel primario y secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 09, 2014. La investigación es básica, de diseño transversal correlacional. La población de estudio consideró al distrito de Hualmay con 190 docentes, la muestra fue de 127 docentes. El resultado del análisis estadístico asegura un alto nivel de correlación del 88% entre competencias directivas frente a las gestiones educativas, sin embargo, consideran que el 12% corresponde a las limitaciones que somete la UGEL.

En Guayaquil, Ecuador, según Campos & López, (2018), analizó la problemática que perjudica considerablemente a la educación local. Siendo el caso de la IE. EBR “Dr. Lorenzo Rufo Peña”, donde la dirección debe solucionar problemas administrativos y pedagógicos de acuerdo a sus competencias de lo contrario son elevadas a las direcciones educativas generales, el mismo que inicia un proceso administrativo. Sin embargo, las necesidades y falencias que presenten en la institución educativa son de responsabilidad del director dar solución

adecuada, por eso es necesario identificar la problemática alcanzando información veraz, validada por los docentes de tal manera que asegure el actuar correctamente. Para esta situación es necesario implementar material educativo didáctico que brinde apoyo técnico para resolver problemas escolares, además mantener el clima institucional con buena relación ayuda al proceso de enseñanza de los escolares. Concluye en destacar los problemas de convivencia escolar mediante las capacitaciones con el uso de materiales educativos actualizados de tal manera que todos los docentes y personal de apoyo participen y presenten las ocurrencias que sucede dentro de la escuela de tal manera que se logren solucionar las diferencias entre cada miembro de la escuela.

Mientras que, Menéndez & Andrade, (2017). Refirió que: la implementación de los procesos educativos para optimizar los resultados educativos tienen como base inicial a las gestiones directivas del responsable de la unidad educativa fiscal Dr. “Alfredo Pareja Diez Canseco”, en 1ra. Instancia aplico la relación directa entre director y docente, mediante la comunicación y la confianza logrando entrevistar a cada participante. Muchos estudiantes consideran que es fácil utilizar las redes sociales para obtener información y resolver las tareas de la escuela, mientras que son pocos los que visitan las bibliotecas y se interesa aprender más. Sin embargo, las metas educativas tienen que justificarse con las horas de clases y los docentes tienen que cumplir bajo la supervisión de la dirección. En este estudio apreciamos como resultado la relación directa de las gestiones pedagógicas entre los docentes y la dirección, siendo la dependencia de materiales y equipos utilizados durante las sesiones de clases, sin embargo, la unidad de medida de la eficiencia educativa se aprecia en la evaluación del estudiante.

También los aportes de Gómez & Brunetz, (2017). Las comparaciones administrativas de las gestiones institucionales nos demuestran su nivel de calidad educativa que ofrecen según la UE. “Dolores Cacuango”, en Guayaquil. Desarrollaron el estudio para identificar las destrezas directivas con el personal docente y administrativo, permitiendo conocer profundamente el comportamiento del desempeño de cada integrante escolar. El sistema educativo actual permite que la dirección organice toda la estructura de trabajo dentro de la institución educativa de tal manera que se ajuste a la programación establecida por las políticas públicas

del ministerio de educación, el director integra su equipo y evalúa los resultados, sin embargo, existen nuevos aportes que nace del equipo de trabajo y debe gestionarse para el bienestar de la educación, también es importante considerar que los docentes deben estar preparados para los cambios que se presentan, las capacitaciones no todas son dadas por el programa educativo, tenemos que buscar la mejor manera de imponer mayor esfuerzo intelectual para lograr ir más allá de nuestras metas. En vista a estas optima participación la dirección de la institución educativa “Dolores Cacuango” diseñó ferias tecnológicas para difundir diversas habilidades emprendidas por la iniciativa del docente, una competencia participativa completamente aceptable para el bien de la educación.

El marco teórico de los modelos de competencias directivas tenemos: Un modelo regularmente posee un conjunto de estructuras que lo fundamentan. Estas estructuras son: la conceptual, la epistemológica y la didáctica. Te compartiremos información de cada una de ellas.

Lapeyre, (2013). La conceptual, incorpora todos los conceptos de la teoría y los interpreta; para el caso de los procesos de enseñanza y aprendizaje que utilizan las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la conceptualización estaría centrada en los estilos de aprendizaje del aprendiz.

Según el autor, Rojas-Caballero, (2017). La epistemológica, es la Perspectiva filosófica que tiene todo concepto científico, además de ser el indicador jerárquico de razonamiento que puede alcanzar una sociedad.

Para el caso de un modelo didáctico apoyado en TIC, según, Arango, et al.,(2013) se centra en las teorías del aprendizaje que más encajan con el tipo de aprendizaje que se quiere fomentar en el alumno, por ejemplo, el aprendizaje cooperativo y constructivista sobre los cuales fueron creadas varias plataformas e-learning también la didáctica, es la que utiliza herramientas de aplicación como metáforas, imágenes, cuentos, entre otras. En la enseñanza con el uso de las TIC; la didáctica es la estructura del modelo más enriquecido, dado que la tecnología

permite hacer simulaciones, laboratorios virtuales, recursos interactivos, entre otros.

Por otra parte, Medina & Salvador, (2009) teniendo presente que la didáctica, como disciplina independiente, tiene como objeto de estudio el proceso de enseñanza-aprendizaje; Mayorga & Madrid, (2010) define según su concepción el modelo didáctico como la representación esquemática de la variedad de acciones, técnicas y medios potenciales para utilizar y capacitar el proceso de aprendizaje eficientemente.

Así entonces, el diseño de una experiencia de aprendizaje adaptable a las necesidades, sin importar tiempo y espacio (flexible); además que aproveche las ventajas de la tecnología educativa (digital) se debe realizar bajo un sustento adecuado que en nuestro caso tiene lugar gracias al Modelo Flexible y Digital; el cual cuenta con elementos de contenido, interacción, actividades de aprendizaje, herramientas tecnológicas y de evaluación que en conjunto te permitirán transformar tu práctica docente de lo presencial a lo digital.

Zermeño, et al., (2014). La gestión por competencias permite desarrollar múltiples actividades con relación a la educación, estas habilidades nos permiten fortalecer las actividades pedagógicas que posteriormente serán evaluadas de acuerdo al nivel alcanzado. Se dice que el nivel educativo privado tiene mejores resultados que la pública, pero encontramos que las mejores instituciones educativas superiores (IES) y universidades corresponden al sector público, esta diferencia se ve por el nivel de exigencia aplicada.

Las Competencias Directivas según, Martínez, et al. (2018). Las instituciones privadas, evalúan el rendimiento ejecutivo y se enfoca en los resultados obtenidos. Sin embargo, en las instituciones educativas públicas no tiene significancia la evaluación ya que obedece a las buenas prácticas administrativas y pedagógicas. Las competencias directivas se clasifican en: CE - Competencias específicas desarrolla habilidades y cualidades para la dirección de personas con perspectiva didáctica, capacidad de resolución de problemas, gestión de recursos, orientación a los docentes, alumnos y padres de familia, fácil de comunicarse, organizado, con

empatía, capacidad para trabajar en equipo y proactivo. CB - Competencias básicas, los estudiantes son capaces de integrar y solucionar situaciones complejas, incluye preocupaciones sobre los compromisos sociales y éticas afines a la aplicación de sus conocimientos y las CG - Competencias generales, que gestiona apropiadamente el tiempo, establece preferencias y utiliza procesos de apreciación. Es capaz de ajustar a situaciones, creativas, con iniciativa.

Puga y Martínez, (2008). El personal directivo debe practicar capacidades Técnicas con liderazgo y alto potencial de estima, para logra entusiasmar a los demás un permitir el efecto colaborativo. Además, para Núñez & Díaz, (2017) es necesario que todo directivo cumpla con las siguientes competencias



FIGURA 1: COMPETENCIAS DIRECTIVAS (PUGA Y MARTÍNEZ, 2008).

Dimensión Liderazgo (CG) Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Dimensión Dirección (CE): Promueve técnicas para lograr la gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, basada en los integrantes. Además, comparten trabajo colectivo como importante aporte que ayuda crear nuevas ideas innovadoras como alternativas para dar solución a diferentes dificultades didácticas en diferentes áreas académicas.

Dimensión Gestión del Cambio (CB) Continuamente tienen que evaluar un modelo administrativo implementado, especialmente las estrategias que utilizan para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. La gestión del cambio reside en implementar nuevos componentes administrativos que se utilice con estrategias utilizando las herramientas tecnológicas logrando mayor eficiencia organizativa y operacional.

Sin embargo, para Hellriegel, et al., (2002), las competencias gerenciales son conjunto de habilidades y destrezas que permite administrar los recursos y aprovechas las capacidades del personal para cumplir los objetivos proyectados. También es necesario tener amplia visión empresarial para lograr ir más allá de las metas, en beneficio institucional y el buen desarrollo educativo.

Según Arbaiza, (2011), que consiste en un pentágono conformado por las siguientes competencias: Primero la conducción del personal a un eficiente rendimiento sin dificultad; Segundo el mando de acción donde se cumpla las capacidades organizada y planificada; El tercero trata sobre las aptitudes para el manejo de entorno está relacionada con circulo laboral; El cuarto, se enfoca con la administración interpersonal el afecto y el buen trato a los demás; y, el quinto se orienta a la influencia para persuadir el esfuerzo y lograr cumplir con el plan de acción.

Rodríguez, et al., (2010). En el particular caso de las instituciones educativas, siendo estas de gestión pública estatal o de privados, se tienen que asumir estas prácticas por procesos dado que estos representan el hacer de la organización, del ciclo completo como, por ejemplo: la gestión de los aprendizajes de los estudiantes, el servicio de la capacitación de los profesores, entre otros. Por

tanto, las competencias de las personas para la gestión de procesos son clave. Entre las competencias genéricas tenemos: “querer el trabajo, trabajar metodológicamente y querer el cambio”. El mismo autor identifica competencias del equipo directivo, como “trabajar con visión estratégica y sistémica, trabajar en equipo, desarrollar la visión por procesos, gestionar el cambio y crear ambiente para lograr participación”. Mientras que (Bravo, 2013). La gestión de procesos es una de las disciplinas de la gestión que contribuye a la dirección de la institución o empresa para identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y hacer más productivos los procesos para lograr la confianza en el usuario o cliente. Un proceso es una competencia de la organización que implica el trabajo en equipo de las personas, en una secuencia organizada de actividades, estructuras y recursos que trasciende las áreas

(Perrenoud, 2012). Considerando el carácter polisémico del concepto de competencia, muchos autores; (Mulder, 2007); (Le, 2001), hacen acopio de profundas y comunes características en torno a una definición. A partir de las aportaciones de Teixidó (2008b), las concebimos como la «capacidad de identificar recursos ser conscientes de ellos, movilizarlos y ponerlos en acción cuando la situación lo requiere (Fundación Chile, 2006). Se adquiere con el uso integrado de los recursos y se demuestra en el transcurso de la acción en tiempo real». Una diversidad de modelos y perfiles competenciales (Teixidó, 2008a; (Uribe y Celis, 2012), resaltan la importancia de las cualidades personales e interpersonales para desplegar una adecuada gestión escolar, considerando los distintos elementos que componen la vida institucional escolar, la participación ejecutiva del Minedu, (2005) otorga los lineamientos del desempeños directivos que abarquen la administración de las gestiones académica, administrativa e informar el progreso y las dificultades. Finalmente Barrientos, et al., (2016), el papel que desempeñan los directores e indagamos en las prácticas y estrategias directivas que favorecen, o no, la promoción de dicha participación, rescatando la contribución al desarrollo de competencias como elementos favorecedores de una gestión directiva orientadas al impulso de actos formadores para el fortalecimiento de una “participación pedagógica de las familias y la comunidad”

Aramendi, (2008). Es fundamental movilizar competencias relacionales que

discurran en las dimensiones intrapersonales, interpersonales, grupales y reticulares. El ámbito de acción transversal, concentran tareas que se llevan a cabo con el fin de dar respuesta a aspectos propios de las relaciones interpersonales en la regulación de la convivencia, la resolución de los conflictos, la negociación, mecanismos de comunicación, gestión de las emociones, entre otras cualidades necesarias para un perfil directivo que comulga con los lineamientos del desarrollo competencial en favor de la promoción de la participación. Una mayor cohesión entre los miembros de la comunidad educativa.

Mientras que Uribe & Celis, (2012). En concordancia con los ejes centrales de estudio es dable señalar que el desarrollo de competencias con foco preferente en los aspectos antes mencionados permitirá el fortalecimiento de un espontáneo liderazgo, el que precisa ser gestionado de manera sostenible y compartida con los miembros de la comunidad educativa, a razón de que «mucho de lo que conocemos hoy en el ámbito de la dirección se fundamenta en la investigación sobre liderazgo escolar, cuyo resultado es expresión del impacto que el líder es potencialmente capaz de provocar en las prácticas profesionales docentes, la convivencia y las relaciones con la comunidad». Goleman, (1996). Conceptualiza que las competencias emocionales los directores logran llamar la atención en el conocimiento de las propias emociones, capacidad para controlar, motivarse a sí mismo, reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

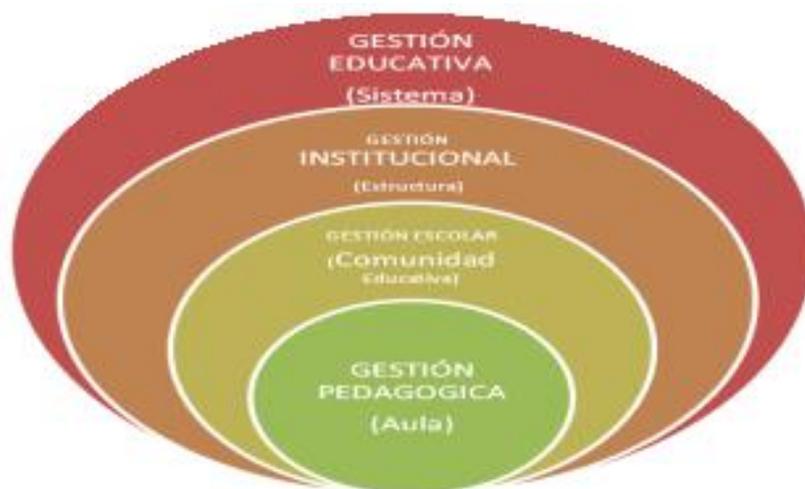


FIGURA 2: GESTIONES DEL MINEDU-ECUADOR, (2017)

Los Estándares de la Gestión escolar de la Instituciones Educativas del (Minedu-Ecuador, 2017), abarcan los procesos de gestión y las prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente, para lograr que las instituciones educativas logren eficientemente su funcionamiento.



FIGURA 3: GESTIÓN ESCOLAR (MINEDU-ECUADOR, 2017)

Los Estándares de Gestión Escolar (GE) se aplican a los establecimientos educativos. Se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Además, favorecen el desarrollo profesional de las personas que conforman la institución educativa permitiendo que esta se aproxime a su funcionamiento ideal y los Estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI) describen las acciones necesarias para optimizar la labor directiva y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y seguridad escolar; para asegurar su influencia efectiva en aprendizajes de calidad de todo el estudiantado de las instituciones educativas a su cargo. La estructura de la gestión escolar está compuesta por dimensiones cuyo tratamiento abordará mediante el desarrollo de aspectos específicos que son:

Dimensión de gestión administrativa, hace referencia a los aspectos administrativos que deben ser implementados en la institución educativa, para coordinar y armonizar de una forma coherente todas las actividades dirigidas a la organización institucional, el desarrollo profesional, la información y comunicación, la administración de servicios complementarios y la infraestructura, el equipamiento y los recursos didácticos. Sus indicadores son: Organización Institucional, hace referencia a los elementos que dinamizan el funcionamiento de la institución educativa: normativa, procedimientos administrativos y académicos, planificación estratégica y desarrollo profesional. Desarrollo Profesional: Contempla las actividades tendientes a actualizar conocimientos y mejorar procesos de los profesionales de la institución educativa y reconocer sus méritos a favor de la institución.

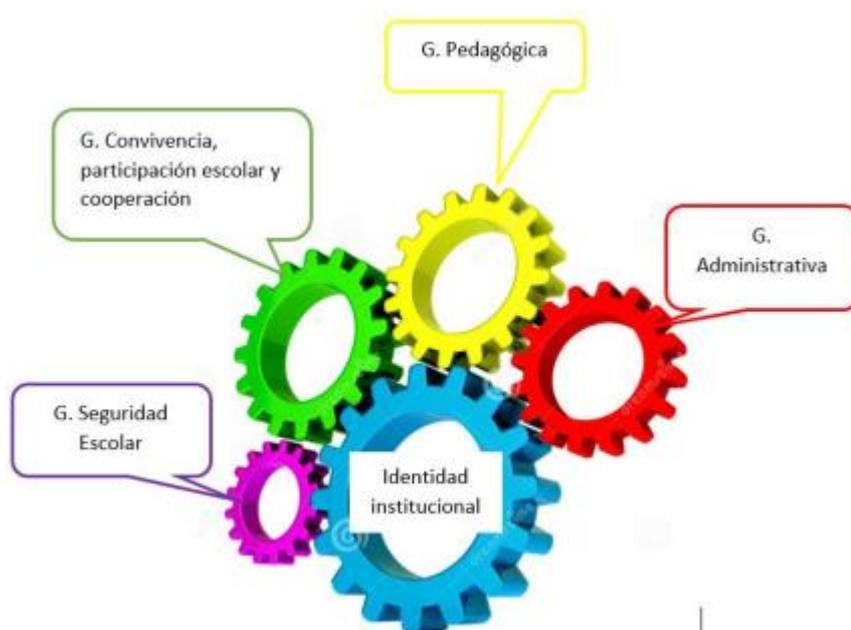


FIGURA 4: GESTIONES ADMINISTRATIVAS SEGÚN EL MINEDU-ECUADOR, (2017)

Información y Comunicación son conjunto de acciones y recursos tecnológicos que facilitan el acceso a la información y la comunicación intra e inter institucional, para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje. La Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios: Detalla la gestión que facilitara la obtención de recursos, al uso y mantenimiento adecuado de las

instalaciones y material didáctico. Son los servicios educativos de transporte, uniformes, alimentación escolar, textos escolares, entre otros, que contribuyen al desarrollo integral del estudiantado.

Dimensión gestión pedagógica y calidad, hace referencia a los aspectos necesarios para la planificación y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas, su ejecución, evaluación y refuerzo, así como el aseguramiento y atención al desarrollo biopsicosocial del estudiantado. Sus indicadores son: Enseñanza y aprendizaje centra su atención en la planificación e implementación del currículo, así como en la aplicación de los lineamientos de evaluación y la Consejería estudiantil y refuerzo académico: Proceso mediante el cual se brinda a estudiantes y docentes apoyo oportuno para mejorar su desempeño.

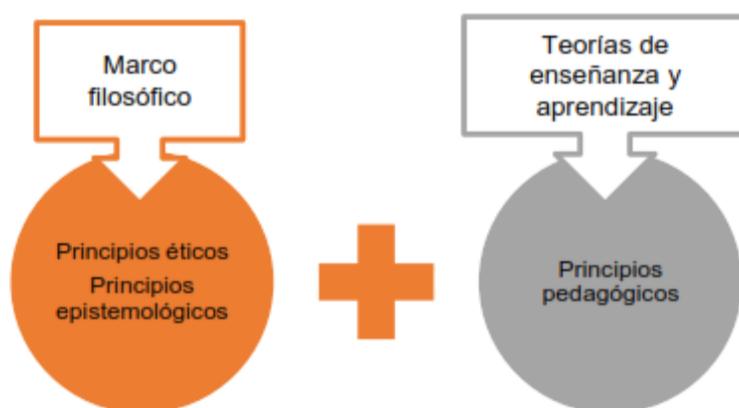


FIGURA 5: GESTIONES DE CALIDAD SEGÚN EL MINEDU-ECUADOR, (2017)

(Antúñez, 2000), el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo. (Garza, 2002), indicó que la administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados.

Reyes, (2004), la administración como la tarea de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En un ambiente tan multidisciplinar como este se precisan directores capaces y capacitados para poner en práctica estas acciones, o sea, fijar metas, prever el futuro, anticiparse a las situaciones, por tanto, ser proactivo. De manera que organizar, dirigir y coordinar son tareas que no solamente quedan en exclusividad del director, sino que también se requiere compartirlas con los demás participantes del proceso.



FIGURA 6: DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO, MINEDU-ECUADOR, (2017)

También García, et al., (2018), el modelo administrativo simplifica el entorno, lo obvia y cierra las relaciones del sistema organizacional, desde la perspectiva de la administración desconoce diferencias en cada uno de los docentes, en las

poblaciones estudiantiles, en los salones estudiantiles, en las necesidades específicas y en los reclamos de los familiares. La supervisión que el modelo administrativo reclama es restringida muchas veces a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento general y abstracto que las especifica. La cultura burocrática administrativa ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación. Se está dinamitando la premisa fundamental en el sentido de que en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica. Los organismos empresariales y civiles demandan del gobierno educación de calidad. Como puede notarse, esta problemática implica a la sociedad, a la familia y a los diferentes organismos que solicitan un mayor acercamiento a la realidad de formación, a través de procesos que permitan la satisfacción del servicio educativo para todos. (Lavín, et al., 2002), sostienen que "gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente" (p. 31).

Se entiende la calidad como filosofía de gestión de las organizaciones educativas, constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma, que incluye valores, principios y procedimientos. Además, es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes. La Real Academia Española, (RAE, 2015), define "calidad" como propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. El término en sí resulta polisémico y, por demás, subjetivo, de hecho, actualmente, es una de las nociones más importantes en el mundo de las organizaciones, de allí su importancia en procurar delimitarla. La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de objetivos educativos, este modelo fue adoptado del mundo industrial. Se tomó como aspecto positivo la posibilidad de "medir" resultados y como negativo, básicamente, la asociación de la institución educativa con la empresa, lo que no debiera ser así ya que el "producto" aprendizaje es mucho más complejo que cualquier producto empresarial, pues en él existen aspectos y dimensiones difícilmente ponderables, básicamente la relación educativa es una relación humana donde la conducta y

circunstancias no son fáciles de estructurar y hasta impredecibles en muchos casos. Sin embargo, la calidad más que explicable y definible para los padres de familia y los estudiantes, es aquella que responde a sus necesidades, demandas y expectativas, la cultura escolar, el clima e interacciones que en ella se dan, el cumplimiento de compromisos, los recursos humanos, tecnológicos, la formación permanente de su capital intelectual, el trabajo en equipo y los proyectos de la organización.

La Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE). (Rivadeo, 2008), define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta" (p. 2). Es necesario promover el desempeño competente de los educandos y de los formadores para responder a los requerimientos del entorno cultural, económico, social y político: La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (Mortimore, 2008, p. 2). Schmelkes (1996), hablar de calidad es considerar cuatro componentes fundamentales que deben observarse en un proceso educativo y, sobre todo, en los resultados del mismo. Estos cuatro indicadores de calidad son relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

(Minedu-Ecuador, 2017), incluyo a la:

Dimensión de convivencia, participación escolar y cooperación: Se refiere a los aspectos que orientan la relación de las personas que conforman la institución educativa. Se sustenta en principios y valores, que propicien un clima organizacional adecuado a través del trabajo colaborativo de sus integrantes y la vinculación con la comunidad en el desarrollo de proyectos de mutuo beneficio. Sus indicadores son: Convivencia y participación escolar: Agrupa las prácticas recurrentes que permiten la organización y convivencia entre las diferentes personas que conforman la comunidad educativa con el fin de promover y lograr el

ejercicio de su ciudadanía y la resolución pacífica de conflictos. Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo: Integra las gestiones que favorecen el trabajo colaborativo y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas; así como el desarrollo de programas de participación y vinculación estudiantil a la comunidad.



FIGURA 7: CONVIVENCIA ESCOLAR SEGÚN EL MINEDU-ECUADOR, (2017)

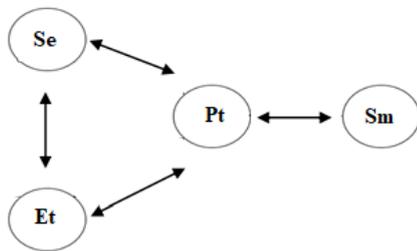
Dimensión de seguridad escolar: Hace referencia a los aspectos necesarios para prevenir y mitigar los riesgos de las personas que integran la comunidad educativa frente a eventos naturales y antrópicos. Además, se contempla la atención y la derivación de casos de vulneración de derechos dentro del espacio educativo. Sus indicadores son: Gestión de riesgos y protección son las prácticas encaminadas a garantizar la seguridad integral de las personas que integran la comunidad educativa.

III. METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

(Hernández, et al., 2014). Considera que la investigación desarrollada es de tipo “**Descriptivo**”, ya que consideran el estudio del problema con sus componentes, además evalúa conceptos y definen las características de las variables (p. 95).

El diseño es propositivo, ya que el procesamiento de datos describe la veracidad del comportamiento de las variables mediante un proceso de consulta dado por el instrumento de recolección de datos, los resultados nos permitirán proponer alternativas para dar solución al problema identificado. Por lo tanto determinamos el siguiente diseño:



Donde:

Se= Situación encontrada (Metodología sin evaluación de resultados)

Et = Enfoques teóricos de competencias en la gestión escolar

Pt. Propuesta mejorada basada en las experiencias teóricas

Sm= Situación mejorada con propósito de ser evaluada

3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

Variable independiente: **Competencias Directivas**

Definición conceptual: según Martínez, et al., (2018). Consideró como la evaluación de la eficiencia del desempeño directivo durante el ejercicio profesional dentro de una institución educativa.

Definición operacional: Según la autora, considera que son conductas visibles y usuales que posibilitan el triunfo del líder durante el ejercicio directivo, es decir, las capacidades tácticas que aplique y desarrolle al mismo tiempo comprueba el rendimiento de las capacidades de sus empleados.

Variable dependiente: **Gestión Escolar**

Definición conceptual: según el (Minedu-Ecuador, (2017). Son las tareas directivas que se desarrolla bajo el liderazgo de la dirección, da cumplimiento a las directivas administrativas y a los procedimientos pedagógicos aprobados, también establece reglas de conducta durante el ambiente escolar y controla el cumplimiento de las actividades pedagógicas de acuerdo a las metas establecidas.

Definición operacional: la autora considera al conjunto de actividades que desarrolla la máxima autoridad de la institución educativa, con fines de lograr el cumplimiento de funciones administrativas, operativas y pedagógicas, su eficiencia es evaluadas mediante el cumplimiento de objetivos institucionales y la meta alcanzada.

3.3. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

- a) Las instituciones educativas del Distrito Ximena 09D02 son 117.
- b) Se calcula, aplicando la fórmula de ecuación estadística para proporciones poblacionales finita siendo:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Dónde:

n: Muestra = X

N: Población = 117

p: Población con la característica deseada al 95%

q: Población con la característica no deseada al 5%

Z: Nivel de confianza deseado 95% = 1,96

e: Margen de error = 0.05

Determinación de muestra

$n = \frac{1.96^2 * (0.95 * 0.05)}{0.05^2 (1.96^2 * (0.95 * 0.05)) / 295} = \frac{0.182476}{0.00311856} = 58$

Por lo tanto, la muestra estadística aplicar está compuesta por 58 directores.

c) Aleatorio simple. queda a la disponibilidad de cada participante.

d) Nos enfocamos a trabajar con docentes directivos (58) que tiene a su cargo o son responsables de la administración de institución educativa, también al personal administrativo que da soporte operativo en el progreso de las acciones del personal docente que tomas las ordenes y las ejecuta sin embargo se presentan las sugerencias para mejorar.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nos proponemos desarrollar las técnicas adecuadas para obtener información segura y logra tomar las acciones correctivas adecuadamente. Los instrumentos para el recojo de información están de acuerdo con la operacionalización de variables, la misma que permitirá evaluar el estado actual justificando la problemática y con facilidad nos ayudará a proponer alternativa de solución con la propuesta.

a) Técnica de recolección de datos: tenemos:

Encuesta: Permite recolectar información por medio de la indagación basada en la opinión del participante, el actuar es voluntario y anónimo. Tiene como intención obtener datos adecuados para el estudio (Huamán, 2005, pág. 20).

b) Instrumentos: Tenemos:

Cuestionario: Son diversas preguntas definidas de acuerdo a los indicadores de estudio se define las respuestas de acuerdo a la comodidad del participante: Se ha propuesto aplicar la Encuesta compuesta por 50 preguntas cuyas respuestas son adaptadas de la escala Likert.

c) Validez: Los instrumentos son revisados mediante la técnica de Juicio de experto, conformado profesionales titulados con grado de Doctor en Educación y con experiencia laboral.

3.5. PROCEDIMIENTO

Las de diferentes instituciones educativa del Distrito Ximena, Ecuador, en total fueron encuestados 58 directores, logrando recopilar información sobre el desarrollo de competencias directivas de la gestión escolar, sin embargo apreciamos que muchos de los docentes necesita capacitarse ya que se sujetas a los manuales de procedimientos del ministerio de educación sin embargo existen oportunidades para gestionar alternativas para mejorar las competencias directivas de tal manera que se logre cumplir con las metas.

3.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Las respuestas del cuestionario se valida mediante fórmulas estadística (Cronbach, 2012) propone el coeficiente del Alfa de Cronbach, utilizando el SPSS. V. 24, La medida de la confiabilidad asume valores de la consistencia interna para cada ítem las cuales deben demostrar correlación y viabilidad. Según el resultado cuanto más cerca se encuentre al valor del alfa igual a 1 que representa al 100%,.

Tabla 1. Criterios de evaluación del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Apreciación
[.95 a +	Muy elevada o excelente
[.90 <=.95	Elevada
[.85 <=.90	Muy Buena
[.80 <=.85	Buena
[.75 <=.80	Muy respetable
[.70 <=.75	Respetable
[.65 <=.70	Mínimamente aceptable
[.40 <=.65	Moderada
[.00 <=.40	Inaceptable

El instrumento aplicado nos permitirá obtener información que será procesada y organizada mediante tablas y gráficos, también logramos obtener la confiabilidad de la información procesada.

TABLA 2: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Dimensión	α	X
Liderazgo	72	
Dirección	74	
Gestión de cambios	76	
Objetivo 1: Competencias Directivas	74	
Gestión administrativa	76	75.50
Gestión pedagógica y calidad	77	
Convivencia y cooperación	78	
Seguridad escolar	77	
Objetivo 2: Gestión escolar	77	

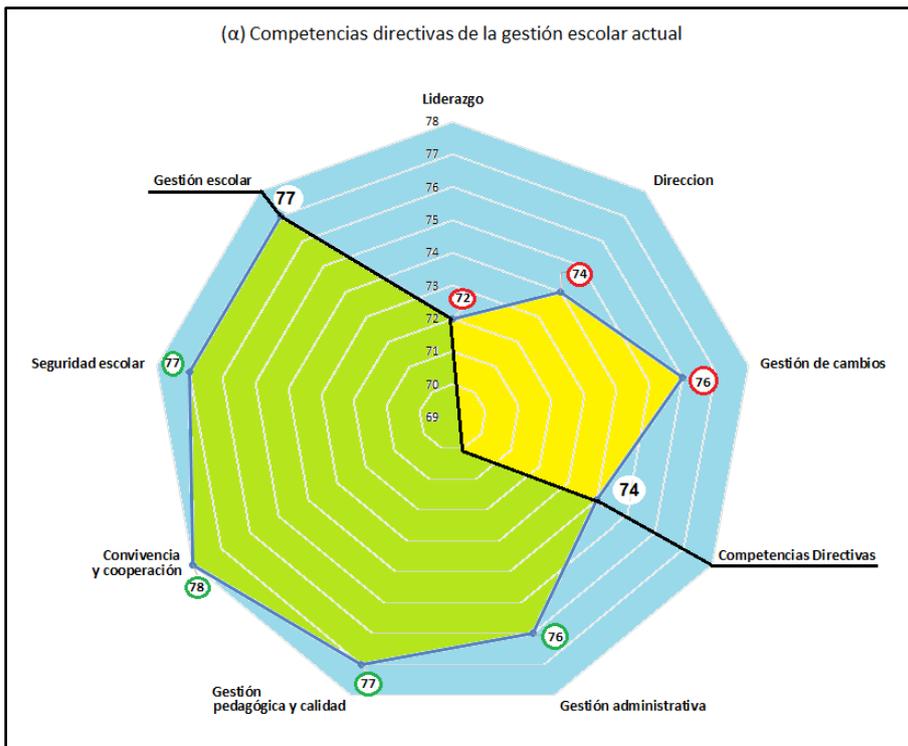


FIGURA 8: REPRESENTACIÓN RADIAL DE LA CONFIABILIDAD CALCULADA

Análisis: El coeficiente Alfa de Cronbach para las Competencias Directivas (30 ítems), oscilan los resultados desde el 72% al 76% y el promedio es 74%, mientras que la gestión escolar (20 ítems) lograron obtener los resultados desde el 76% al 78% y el promedio es de 77%, siendo superior a las competencias directivas 74%. Por lo tanto, se describen el promedio general es **75.5%** considerada como **“Muy respetable”** siendo la información **“Válida”** para el desarrollo técnico de la investigación.

3.7. ASPECTOS ÉTICOS

Los criterios éticos de Belmont y la convención Helsinki fueron:

Respeto: el investigador conserva sus limitaciones brindando el mayor respeto hacia el participante.

Beneficiario: la investigación busca que los directores logren ejercer sus funciones eficientemente, demostrando sus capacidades administrativas y fortaleciendo las competencias educativas.

Justicia: la educación es un derecho que el estado ofrece, busca que los directores sean eficientes en el desempeño administrativo y pedagógico, mejorando la gestión escolar de las I.E. del Distrito Ximena 09D02. Además, es de carácter obligatorio que toda información obtenida sea “confidencial” para evitar los contratiempos técnicos.

TABLA 3. **CRITERIO DE RIGOR CIENTÍFICO SEGÚN EL REPORTE DE BELMONT**

Criterios	Características Del Criterio	Procedimientos
Validez interna Credibilidad	La aproximación que los resultados de la investigación deben tener una clara relación.	Participaron de contadores en el ejercicio de la profesión en una determinada empresa.
Validez externa Aplicabilidad	Descripción de las características de la investigación y de los participantes.	Determinación del muestreo y aplicación del instrumento de recolección de datos.
Fiabilidad Consistencia	Instrumento aplicado y aseguramiento de la viabilidad	Evaluación y corrección estadística de los resultados del instrumento.
Objetividad Neutralidad	Fundamento del estudio	Identifica del problema y justifica técnica
Relevancia	Evalúa logro mediante objetivos planteados.	Relación entre objetivos propuestos frente a los resultados obtenidos.
Adecuación teórico epistemológico	Busca teorías existentes.	Aplicación de la Metodología científica y evaluación estadísticas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS DEL OBJETIVO 1

Diagnosticar el estado actual de las competencias directivas de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02. Está compuesta por tres dimensiones que son: (1) Liderazgo, (2) Dirección, (3) Gestión de cambios. Se aplicó la encuesta para 58 docentes directivos, para lograr la interpretación adecuada de los resultados es necesario agrupar las opciones totalmente desacuerdo y desacuerdo como la sección negativa o simplemente no está de acuerdo con la pregunta, de igual forma suceda para la opción de acuerdo y totalmente de acuerdo, en este caso “acepta” la condición de la pregunta.

TABLA 4. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO

Nro	Indicador / Dimensión	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Nivel de compromiso	1 - 2	13	11	10	12	13	22	18	16	21	22
2	Nivel de iniciativa creativa	3 - 4	8	9	12	19	12	13	16	20	32	20
3	Nivel de cultura organizacional	5 - 6	13	14	10	10	12	22	24	17	16	21
Dimensión liderazgo		6	11	11	10	13	12	19	19	18	23	21

Análisis: La dimensión liderazgo está integrada por el indicador que evalúa el nivel de compromiso el 40% no está de acuerdo, mientras que el 16 está incierto y no presenta ninguna alternativa, sin embargo, el 43% acepta. El nivel de iniciativa creativa el 29% lo rechaza, mientras que el 20% está incierto, el 52% lo acepta. El nivel de cultura organizacional el 46% lo rechaza, la incertidumbre es del 17%, sin embargo, el 37% lo acepta. Por lo tanto, el promedio de la dimensión liderazgo el 38% lo rechaza, mientras que el 18% está incierto y el 44% lo acepta.

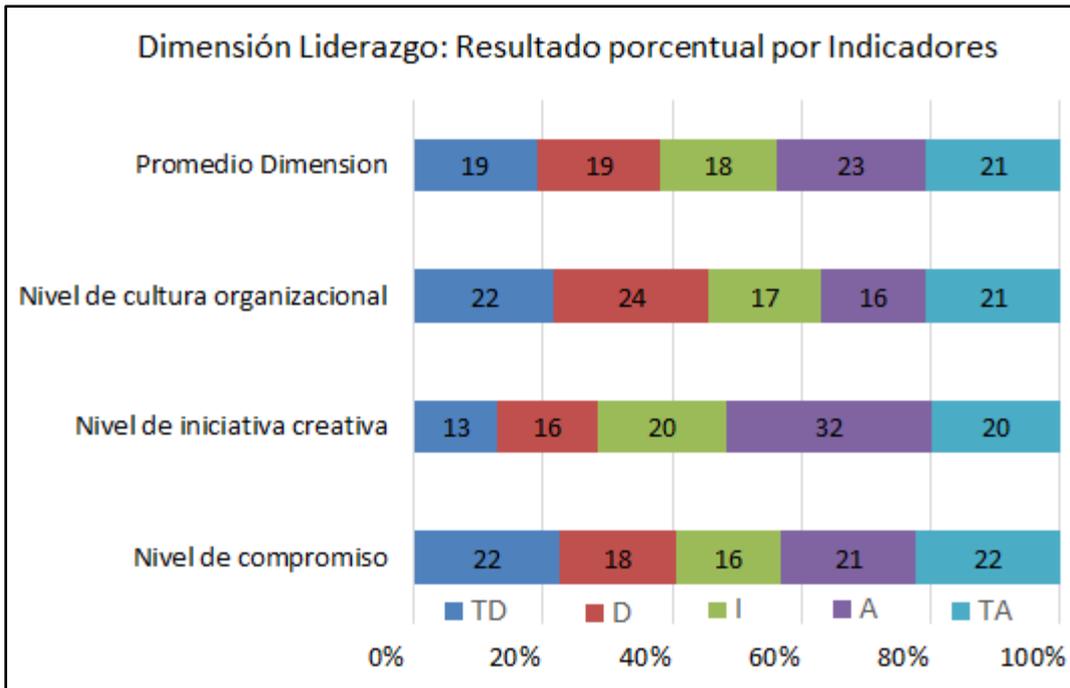


FIGURA 9: COMPARACIONES PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO

TABLA 5. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN

Nro	Indicador / Dimensión	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Evaluación de la gestión académica	7 - 8	13	14	11	13	8	22	24	19	22	13
2	Evaluación de la Gestión administrativa	9 - 11	12	16	9	11	11	21	27	15	18	18
3	Evaluación del Enfoque integral	12 - 13	10	13	15	8	12	17	22	26	14	21
4	Nivel de participación democrática	14 - 15	17	9	10	15	8	29	16	16	25	14
5	Fortalecimiento de capacidades	16 - 17	14	13	13	7	13	23	22	22	11	22
6	Rendimiento laboral	18 - 19	12	15	10	9	12	21	26	17	16	21
Dirección		13	13	13	11	10	11	22	23	19	18	18

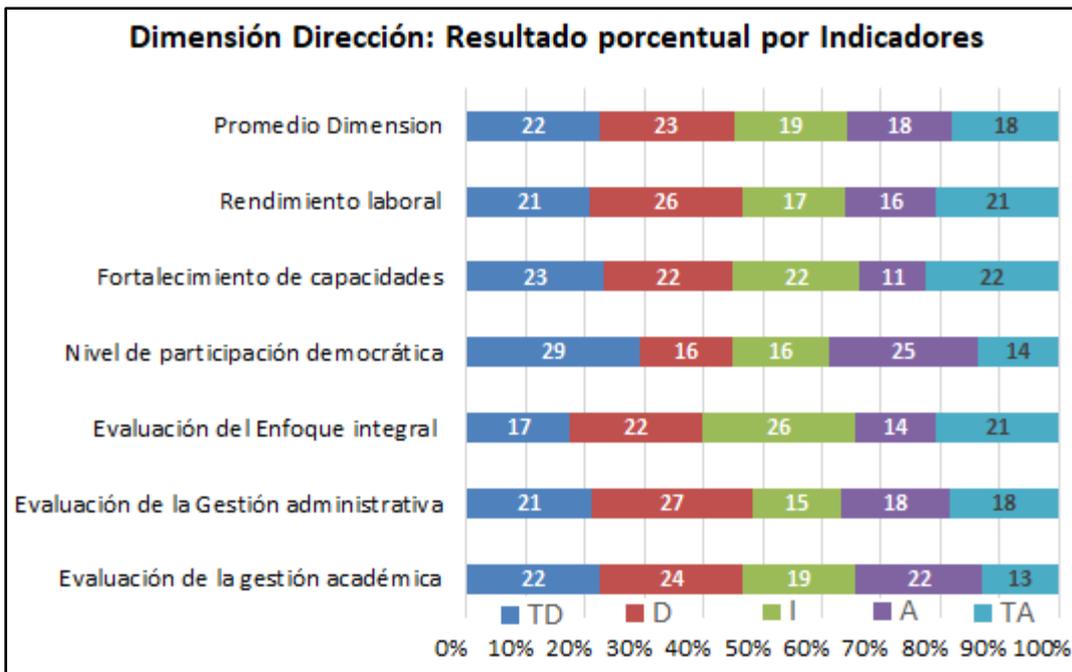


FIGURA 10: **COMPARACIONES PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN**

Análisis: La dimensión Dirección compuesta por los indicadores evaluación de la gestión académica, el 46% lo rechaza, mientras que el 19% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 35% aceptan las actividades académicas actuales. La evaluación de la Gestión administrativa, el 48% rechaza esta opción, mientras que el 15% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 36% acepta las condiciones administrativas actuales. La evaluación del Enfoque integral, el 39% rechaza, mientras que el 26% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 35% acepta la integración de las actividades. El nivel de participación democrática 45%, mientras que 16% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 39% acepta la participación democrática. El fortalecimiento de capacidades el 45% rechaza porque no hay capacitaciones, mientras que el 22% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 33% acepta las capacitaciones por iniciativa propia. El rendimiento laboral el 47% lo rechaza porque no se logra cumplir las metas, mientras que el 17% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 37% acepta y busca mejorar el rendimiento laboral directivo, administrativo y pedagógico. Por lo tanto, el promedio de la dimensioe dirección 45% rechaza porque se limita el desarrollo de sus actividades por la misma dirección regional de educación, mientras que el 19% esta incierto

porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 36% acepta las gestiones administrativas de la actual dirección, aun teniendo limitaciones ejecutivas.

TABLA 6. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN DE CAMBIOS

Nro	Indicador / Dimensión	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Capacidad Planificada	20 - 21	13	10	13	14	9	22	16	22	23	16
2	Cumplimiento de los objetivos estratégicos	22 - 23	16	11	10	8	14	27	19	17	13	24
3	Mejoramientos continuo	24 - 25	14	13	10	12	11	24	22	16	20	18
4	Eficiencia comunicativa	26 - 27	11	13	13	12	10	19	22	22	21	16
5	Desarrolla sinergias internas y externas	28 - 29	12	11	11	14	11	20	19	19	24	18
6	Desarrollo de los recursos humanos	30	9	14	7	10	18	16	24	12	17	31
Gestión de cambios		11	12	12	11	11	12	21	20	18	20	21

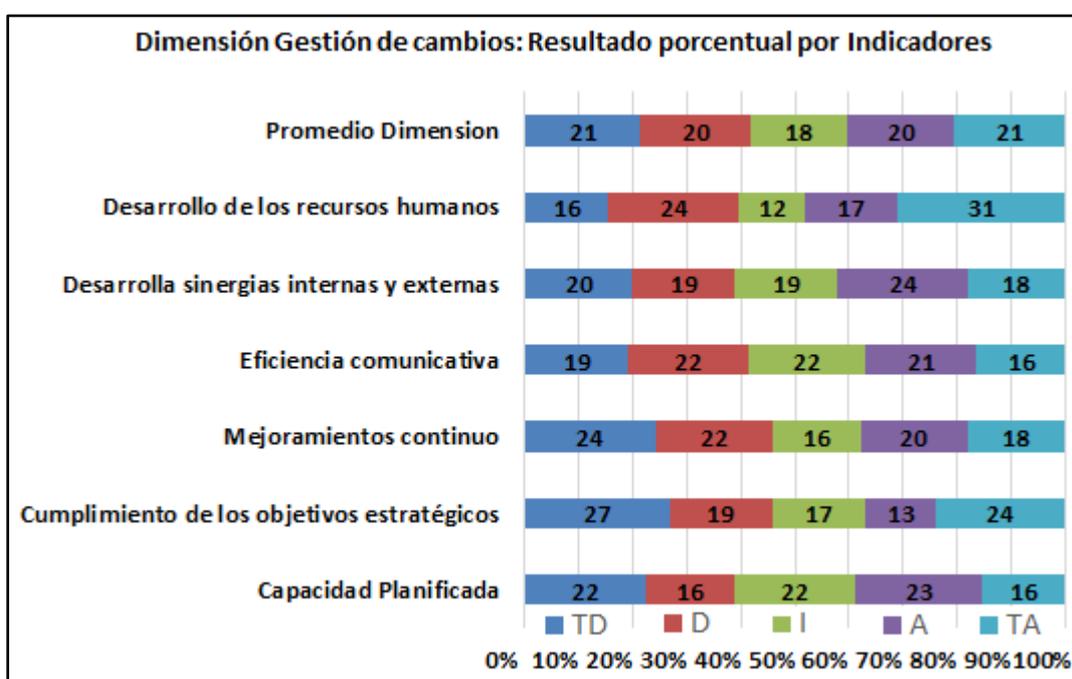


FIGURA 11: COMPARACIONES PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN DE CAMBIOS

Análisis: La dimensión de la gestión de cambios, compuesta por el Indicador Capacidad Planificada, el 38% lo rechaza, mientras que el 22% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 39% acepta la planificación actual. El cumplimiento de los objetivos estratégicos, el 46% no logra cumplir los objetivos, mientras que el 17% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 37% si logra cumplir los objetivos estratégicos. El mejoramiento continuo, 46% lo rechaza por no apreciar cambios en la gestión, mientras que el 16% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 38% acepta los cambios obtenidos. La eficiencia comunicativa, considera que el 41% lo rechaza, mientras que el 22% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 37% aceptas mantener buena comunicación. El Desarrollo de las sinergias internas y externas, el 39% rechaza la forma como se presenta, mientras que el 19% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 42% acepta. El desarrollo de los recursos humanos el 40% lo rechaza, mientras que el 12% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 48% acepta. Por lo tanto, el promedio de la dimensión gestión de cambios el 41% rechaza las mejoras, mientras que el 18% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 41% acepta los cambios presentados.

Análisis de comparación porcentual de las dimensiones del objetivo 1

TABLA 7 COMPARATIVO PORCENTUAL

Dimensión / Variable	Ítems	Porcentaje (%)				
		TD	D	I	A	TA
Liderazgo	6	19	19	18	23	21
Dirección	13	22	23	19	18	18
Gestión de cambios	11	21	20	18	20	21
Competencias Directivas	30	21	21	18	20	20

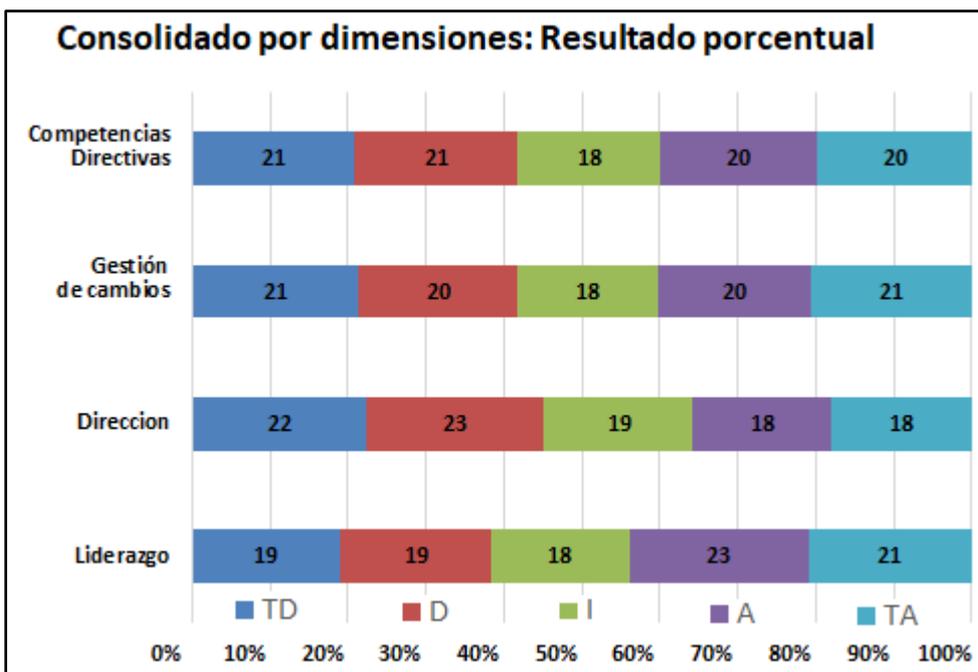


FIGURA 12: ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Análisis: El promedio de la dimensión liderazgo el 38% lo rechaza, mientras que el 18% está incierto y el 44% lo acepta. El promedio de la dimensión dirección 45% rechaza porque se limita el desarrollo de sus actividades por la misma dirección regional de educación, mientras que el 19% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 36% acepta las gestiones administrativas de la actual dirección, aun teniendo limitaciones ejecutivas. El promedio de la dimensión gestión de cambios el 41% rechaza las mejoras, mientras que el 18% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 41% acepta los cambios presentados. Por lo tanto, las competencias directivas son rechazadas al 42%, mientras que el 18% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 40% lo acepta.

RESULTADOS DEL OBJETIVO 2

Identificar los elementos que contribuyan a la deficiencia de las gestiones escolares de las Instituciones Educativas en el Distrito Ximena 09D02. Está compuesta por las dimensiones: (4) Gestión administrativa, (5) Gestión pedagógica y calidad y (6) Convivencia y cooperación. Se aplicó la encuesta para 58 docentes directivos, para lograr la interpretación adecuada de los resultados es necesario agrupar las opciones totalmente desacuerdo y desacuerdo como la sección negativa o simplemente no está de acuerdo con la consulta, sin embargo, para la opción de acuerdo y totalmente de acuerdo, en este caso se “acepta” la condición de la pregunta.

TABLA 8. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nro	Indicador / Dimensión	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Organización Institucional	31-32	11	12	14	13	8	19	21	24	22	14
2	Desarrollo Profesional, Información y Comunicación	33-35	13	10	10	12	13	22	17	17	21	23
3	Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	36-38	13	15	11	8	11	22	26	19	14	19
Gestión administrativa		8	12	12	12	11	11	21	22	18	18	21

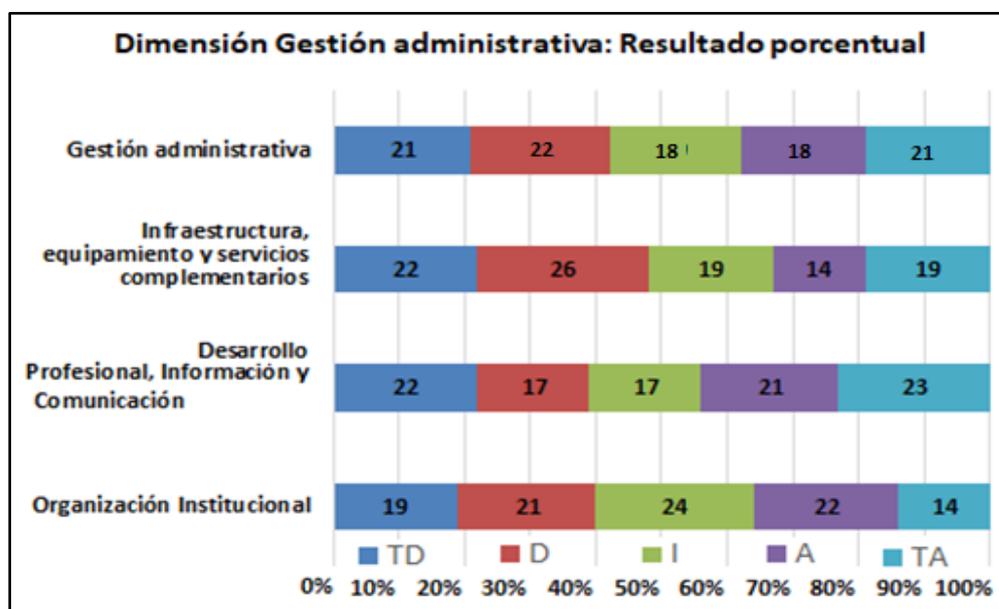


FIGURA 13. COMPARACIONES PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Análisis: La dimensión gestión administrativa, está compuesta por el indicador Organización Institucional, el 40% lo rechaza, mientras que el 24% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 36% acepta la organización actual. El desarrollo profesional, información y comunicación, el 39% lo rechaza, mientras que el 17% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 44% acepta la eficiencia profesional. La infraestructura, equipamiento y servicios complementarios, el 48% rechaza, mientras que el 19% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 31% acepta. Por lo tanto, la dimensión gestión administrativa, el 43% lo rechaza, mientras que el 18% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 39% lo acepta.

Tabla 9. Consolidado de la dimensión Gestión pedagógica y calidad

Nro	Indicador / Dimensión	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Enseñanza y aprendizaje	39-40	8	12	12	10	16	14	21	20	17	28
2	Consejería estudiantil y refuerzo académico	41-42	13	9	11	12	13	22	16	19	21	22
Gestión pedagógica y calidad		4	11	10	12	10	15	19	17	21	17	26

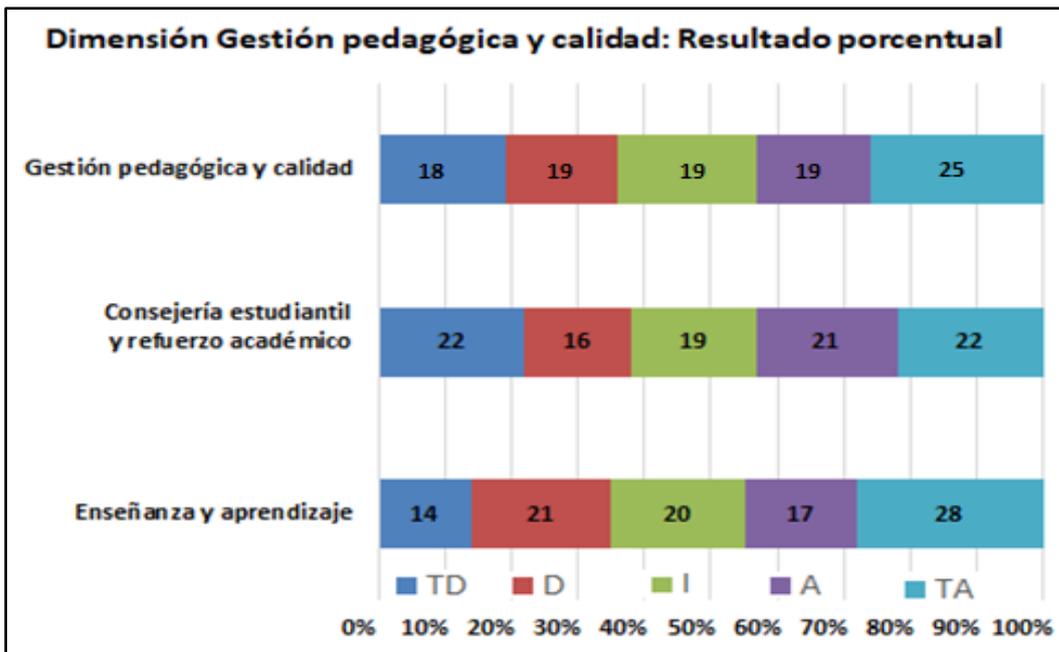


FIGURA 14. COMPARACIONES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CALIDAD

Análisis: La dimensión Gestión pedagógica y calidad, está integrada por el indicador enseñanza y aprendizaje el mismo que el 35% rechaza la metodología aplicada, mientras que el 20% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 45% acepta. La consejería estudiantil y refuerzo académico, el 38% rechaza la forma como se administra, mientras que el 19% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 43 acepta. Por lo tanto, la Dimensión Gestión pedagógica y calidad obtiene el promedio del 37% rechaza, mientras que el 19% esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 44% acepta la metodología pedagógica aplicada actualmente.

TABLA 10. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CONVIVENCIA Y COOPERACIÓN

Nro	Indicador / Dimensión	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Participación escolar	43-46	13	13	8	12	11	23	23	14	21	19
2	Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo	47-48	9	12	12	14	12	16	20	20	24	20
Convivencia y cooperación		6	11	13	10	13	12	20	22	17	23	19

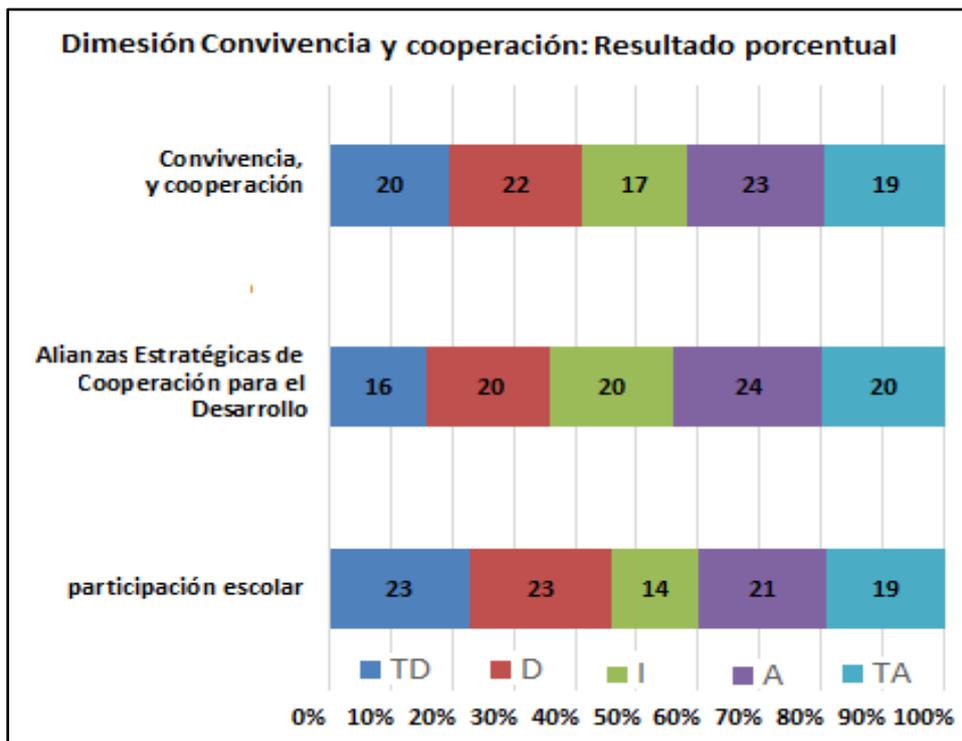


FIGURA 15. COMPARACIONES PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN CONVIVENCIA Y COOPERACIÓN

Análisis: La dimensión convivencia y cooperación, su indicador de participación escolar, el 46% lo rechaza, mientras que el 14% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 40% acepta participar de manera democrática. La alianza estratégica de Cooperación para el Desarrollo, el 36% rechaza, mientras que el 20% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 44% acepta realizar alianzas con autorización de la DRE. Por lo tanto, la dimensión convivencia y cooperación, obtiene el promedio de 42% de rechazo,

mientras que el 17% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 42% acepta los procesos de la dimensión.

TABLA 11. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN SEGURIDAD ESCOLAR

Nro	Indicador	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Gestión de riesgos y protección	49-50	13	11	13	7	14	22	19	23	12	24

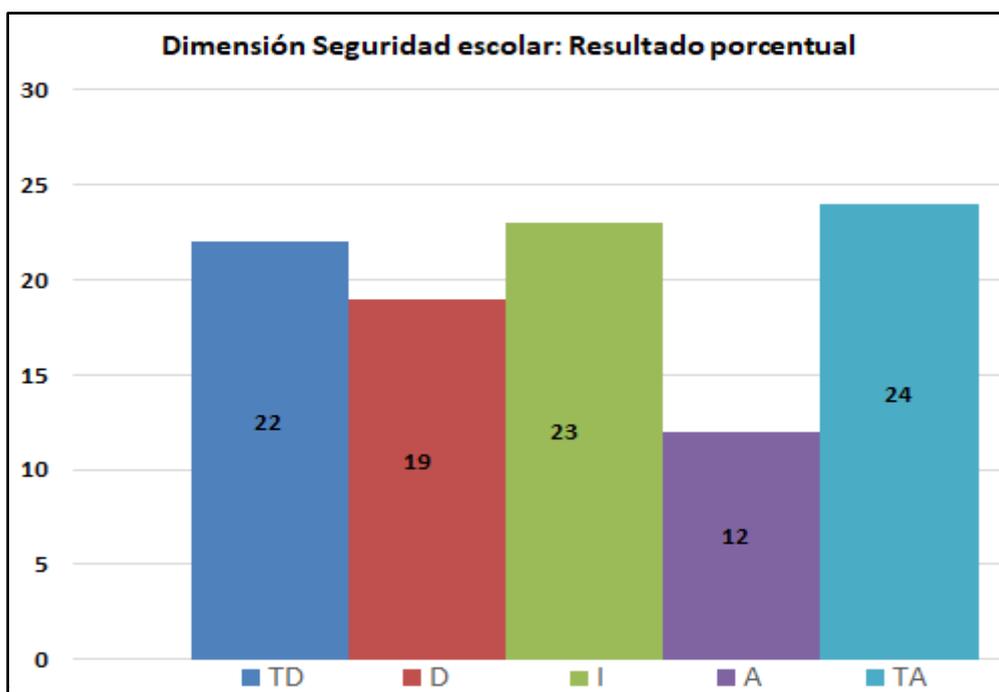


FIGURA 16. COMPARACIONES PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN SEGURIDAD ESCOLAR

Análisis: la dimensión seguridad escolar el 41% rechaza mientras que el 23% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 36% acepta las medidas aplicadas en función al riesgo y la protección escolar.

Análisis de comparación porcentual de las dimensiones del objetivo 2

TABLA 12: COMPARATIVO PORCENTUAL DEL OBJETIVO 2

Nro	Dimensión / Variable	Ítems	Cantidad					Porcentaje (%)				
			TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
1	Gestión administrativa	8	12	12	12	11	11	21	22	18	18	21
2	Gestión pedagógica y calidad	4	11	10	12	10	15	18	19	19	19	25
3	Convivencia y cooperación	6	11	13	10	13	12	20	22	17	23	19
4	Seguridad escolar	2	13	11	13	7	14	22	19	23	12	24
Gestión escolar		20	12	12	12	10	13	20	20	19	19	22

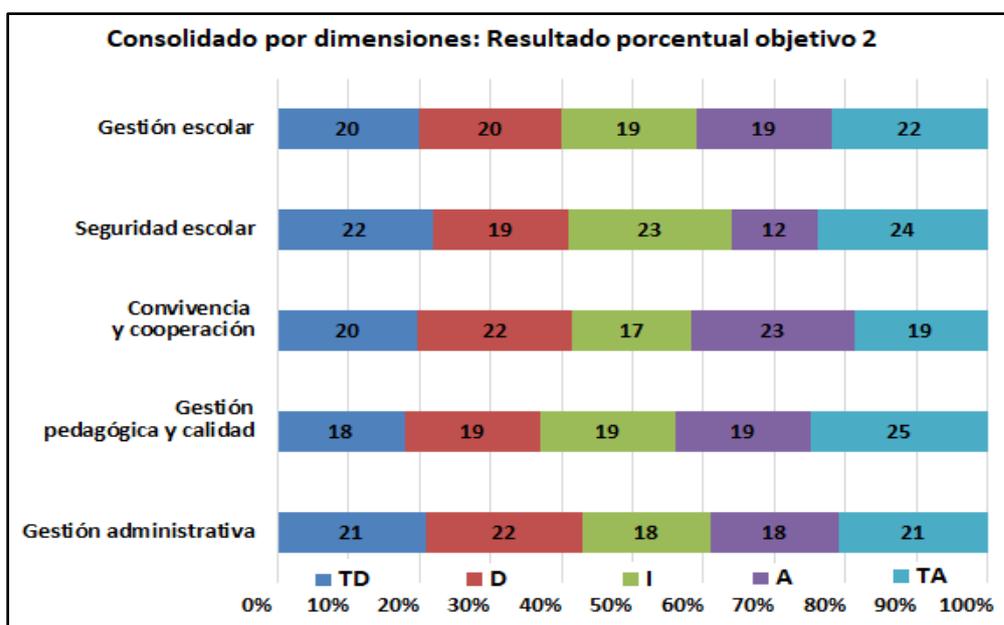


FIGURA 17: ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL OBJETIVOS 2

Análisis: Los resultados consolidados del análisis de la gestión escolar (objetivo 2) consideraron que la dimensión gestión administrativa, el 43% lo rechaza, mientras que el 18% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 39% lo acepta. La Dimensión Gestión pedagógica y calidad obtiene el promedio del 37% rechaza, mientras que el 19% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 44% acepta la metodología pedagógica aplicada actualmente. La dimensión convivencia y cooperación, obtiene el promedio de 42% de rechazo, mientras que el 17% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 42% acepta los procesos y la dimensión seguridad escolar el 41% rechaza mientras que el 23% está incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 36% acepta las medidas aplicas en función al riesgo y la protección escolar. Finalmente, la gestión escolar el 40% lo rechaza, mientras que el 19 esta incierto porque no logra decidir la opción adecuada, sin embargo, el 41% si acepta los procedimientos actuales.

RESULTADOS DEL OBJETIVO 3

Diseño del Modelo directivo actual

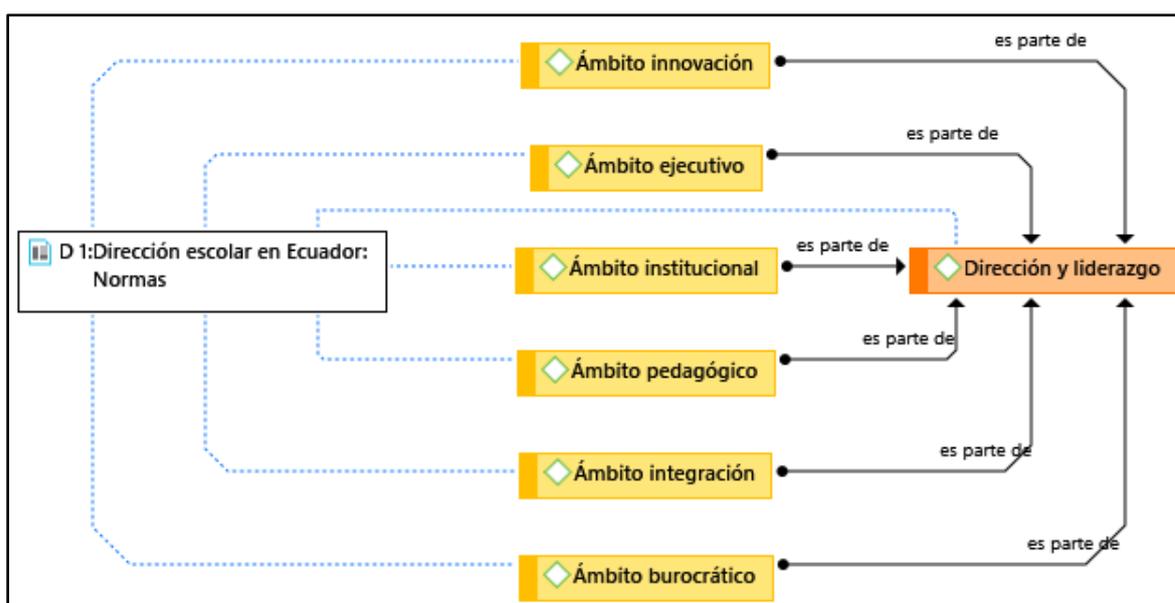


FIGURA 18: MODELO DE DIRECTIVO DE LAS II.EE. XIMENA 09D02.

Apreciamos que existe una tarea muy delicada para emprender identificar los procesos administrativos y técnicos que las instituciones educativas del Distrito Ximena, sin embargo, la representación gráfica nos indica las relaciones directas que existen entre elementos que integran la dirección del liderazgo. Sin embargo, existen normas para lograr imponer una buena organización de manera integral comprometiendo a sus integrantes a trabajar conjuntamente por el bienestar académico. Según Rodríguez, (2017). Considera que para lograr el desempeño directivo eficiente se debe aplicar..

- Innovación:
- Ejecutivo:
- Institucional:
- Pedagógico:
- Burocrático:
- Integración:

RESULTADOS DEL OBJETIVO 4

La propuesta fue validada por tres profesionales expertos que son:

TABLA 13: VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Nro	Nombres y Apellidos	Grado Profesional	Cargo Actual
1	Juan José Jacinto Chunga	Doctor en Ciencias de la Educación	Docente Principal Universidad nacional de Piura.
2	Abner Milán Barzola Cárdenas	Doctor en Gestión Universitaria	Docente Principal Universidad Nacional de Jaén
3	Lilian Enriqueta Hidalgo Benítez	Doctora en Ciencias de la Educación	Docente Principal Universidad nacional de Piura.

V.DISCUSIÓN

El diagnóstico del estado actual de las competencias directivas de las Instituciones Educativas públicas del Distrito Ximena 09D02. Se aprecia que existe burocracia administrativa produciendo incertidumbre en los usuarios (docentes, padres de familia y otros). La administración es autoritaria el director impone sus propias reglas de trabajo sin ningún consenso, provocando el rechazo administrativo. Sin embargo, las competencias directivas de las instituciones privadas (Martínez y otros, 2018), son más eficientes debido a las participaciones internas que el director convoca y constantemente evalúa el cumplimiento de las acciones acordadas con el desempeño laboral, evita la burocrática y da solución inmediata a los casos que se presentan.

Los elementos que contribuyen la deficiencia académica en las Instituciones Educativas públicas del Distrito Ximena 09D02 son: las gestiones administrativas que funcionan lentamente, no hay capacidad de respuesta inmediata y el tiempo de espera es demasiado, también existe insatisfacción pedagógica por la falta del cumplimiento de las horas académicas programadas. Cada personal no logra apoyarse mutuamente no existe información entre áreas y los usuarios rechaza la capacidad de atención, sin embargo para el ministerio de educación ecuatoriano (Minedu-Ecuador, 2017) “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, pero limita las competencias directivas que no permite que el sistema educativo público sea eficiente, tal situación permite que parte del conocimiento educativo sea mejorado por la iniciativa de los padres de familia con educación privada.

(Vivar y Alejandro, 2019) indagaron sobre cómo la gestión directiva incide en la convivencia escolar, dando como resultado que la gestión del líder-director es poco satisfactoria para alcanzar una óptima convivencia escolar, debido a la falta de aplicación de las normas éticas, por lo que se propone el diseño de un Código de Ética, que coadyuve a que los actores educativos estén regulados en su comportamiento. Es importante destacar que el diseño encontrado del modelo directivo actual, enfoca las dimensiones tradicionales de la dirección limitando sus funciones en las Instituciones Educativas Públicas del Distrito Ximena 09D02; sin embargo, nuestra propuesta indica fortalecer los procesos directivos a través de la gestión escolar por competencias directivas transformando el perfil de dirección a gerencia implementando nuevas alternativas en la visión educativa.

VI. CONCLUSIONES

1.- El diagnóstico actual de las competencias directivas son tradicionales, la dirección, el liderazgo y la gestión del cambio son rechazados entre el 38% al 45%, demostrando que las competencias directivas tradicionales no son aceptadas (42%) por las limitaciones administrativas de la dirección. (Tabla 9, figura 6)

2.-Se identificaron los elementos que contribuyen a la deficiencia de las gestiones escolares, siendo: las gestiones administrativas, pedagógicas, de cooperación y de seguridad escolar no logra la aceptación de los encuestados siendo el rango estimado desde el 37% al 43%, apreciando el incumplimiento de las metas educativas por falta de organización directivo. (Tabla 14, figura 10)

3.-Se diseñó el modelo de competencias directivas, propuesta dinámica que innova estilo de trabajo de acuerdo a la visión técnica gerencial de las competencias directivas modernas dentro de la gestión escolar demostrando mayor eficiencia en el desarrollo educativo (Figura 12 y 13).

4.-Se validó la propuesta del modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, por destacados profesionales especialistas en administración educativa. (Anexo 03)

VII. RECOMENDACIONES

- 1.- La dirección debe implementar el perfil gerencial para corregir diversas dificultades administrativas, permitiendo la participación íntegra de la comunidad escolar de tal manera que logre desarrollar reuniones consecutivas para distribuir la programación de actividades educativas y se asignen responsables.
- 2.- Asimismo se debe monitorear las actividades del docente para comprobar el buen desempeño académico, y del personal administrativo para asegurar el buen trato a los estudiantes. A su vez, los docentes deben actualizar su metodología pedagógica utilizando herramientas tecnológicas que motive la participación escolar para así poder obtener mejores resultados académicos. Otro punto importante es asegurar la participación íntegra de los estudiantes en las actividades tecnológicas motivando su incorporación intercultural entre colegios del distrito o la provincia. Y por último, es conveniente reunirse con los padres de familia para que controlen el desarrollo educativo de sus hijos y se les motive a participar oportunamente en las actividades educativas programadas.
- 3.- Es necesario conocer la opinión de los estudiantes sobre el desarrollo de las gestiones administrativas y académicas de la institución educativa de tal manera que se logre corregir las deficiencias de manera pertinente.
- 4.- Es una propuesta viable, lógica y sistemática, validada por experto la cual se recomienda ponerla en práctica, Y será útil para el mejoramiento de las Instituciones Educativas

VIII. PROPUESTA

MODELO DE COMPETENCIA DIRECTIVAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DISTRITO XIMENA 09D02

I. GENERALIDADES

Competencias Directivas. Compuesta por tres dimensiones que son:

- **Liderazgo:** Evalúa los niveles de compromiso, de iniciativa creativa y de cultura organizacional
- **Dirección:** Evalúa la gestión académica, administrativa, el enfoque integral, el nivel de participación democrático, el fortalecimiento de capacidades y el rendimiento laboral.
- **Gestión del cambio:** Evalúa la capacidad planificada, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el mejoramiento continuo, la eficiencia comunicativa con el desarrollo de sinergias internas y externas con los recursos humanos.

Es necesario detallar las deficiencias encontradas para estructurar las relaciones de mejora siendo:

Nivel de compromiso: No se evidencia un trabajo comprometido en todos los actores de la comunidad Educativas, no se realiza un adecuado acercamiento con todos los miembros de la comunidad educativa para ver resoluciones y resolver problemas.

Nivel de iniciativa creativa: También observamos en el nivel de iniciativa creativa, falta crear e innovar en cuanto a las redes de aprendizajes y alianzas con otras entidades, para así lograr una mejor calidad educativa.

Nivel de cultura organizacional: Otro de los indicadores que vimos se observo es el nivel de cultura organizacional, donde los resultados de las preguntas formuladas indican que la falta de una constancia permanente en la labor educativa, es consecuencia de un trabajo poco fructífero que afectará a toda la comunidad educativa.

Evaluación de gestión académica: Así mismo se idéntico que la evaluación gestión académica, muy poco se dirigen en cuántos las circulares y oficio que emite el Ministerio de Educación, es importante recalcar que debemos guiarnos y seguir directriz para mejorar la educación a nivel de Instituciones Educativas, al igual se observó un porcentaje muy bajo de colaboración de padres de familia que ayuden en Beneficio a la comunidad educativa.

Evaluación de gestión administrativa: Por otro lado, la evaluación gestión administrativa, se observó el que el PEI, código de convivencia un porcentaje bajo lo trabaja con todos los actores de la comunidad educativas, y por último no se le hace el debido seguimiento que se requiere y por ende no obtenemos resultados de mejoramiento.

Evaluación de enfoque integral: También se pudo analizar que, en la evaluación del enfoque integral, la falta de actividades extracurriculares para fortalecer el buen desempeño de toda la comunidad educativa a nivel del distrito Ximena 2, este es un indicador muy importante como todos, pero en este se debe trabajar para que todos aporte un granito de arena y así obtener mejores resultados que beneficie a la comunidad educativa.

Nivel de participación democrática: Lo mismo se pudo observar en nivel de participación democrática, en este indicador igual se observó que no todos participan activamente en los documentos que realiza la comunidad educativa, la falta de responsabilidad de todos los actores de la comunidad, y así mismo liderando una participación en equipo.

Fortalecimientos de capacidades: Y otro de los indicadores que se analizo fue fortalecimiento de las capacidades, al igual que los otros indicadores vemos es la falta de motivación a los docentes haciéndole entender que su trabajo es importante y requiere más motivación por el líder para lograr unos buenos resultados.

Rendimiento laboral: Y por último se analizó el indicador de rendimiento laboral, la falta de compartir los logros adquiridos a nivel de

Instituciones reconociendo el esfuerzo de cada uno de los actores de la comunidad educativa. Y a la vez la falta de un monitoreo esto serviría también para saber si se está ayudando a resolver el inconveniente presentado y poder ayudar en este caso o dificultad.

Capacidad planificada: También en el análisis de la tercera dimensión, en el indicador capacidad planificada, los directivos tienen poco tiempo para escuchar las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa le falta una organización, en temas de atención a la comunidad educativas

Cumplimientos de los objetivos estratégicos: Y a la vez en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se ve un déficit notorio en los retos logrado en equipo de trabajo, al parecer no se visualiza los logros concluido, eso es un problema, hay que tomar decisiones que pueda ayudar a mejorar estos ámbitos.

Mejoramiento continuo: Hemos también visto que, en el mejoramiento continuo, hace falta gestionar recursos para financiar las necesidades de la Institución Educativa ya que no se maneja un recurso en estos casos, porque somos Instituciones fiscales, no se maneja recursos económicos. Hay que solicitar la ayuda del comité central de padres de familia, hay que aplicar ideas innovadoras, con todos los actores de la comunidad educativa.

Eficiencia comunicativa: Y también la eficiencia comunicativa, en este indicador se nota poca comunicación utilizando las herramientas tecnológicas, que ahora en la actualidad no se ve el uso de la Tic en educación, algo que ahora es muy necesario.

Desarrollo sinergias internas y externas: Y se visualizó el desarrollo sinergias internas y externas, la falta de gestión para encaminar los documentos en las Instituciones Educativas. Ya que en estos documentos hay muchos lineamientos para mejorar en cada centro de educación.

Desarrollo de recursos humanos: No lo escoge el directivo, sino es elegido por las autoridades superiores, esto limita la funcionalidad del líder.

Las instituciones educativas que conforman el distrito Ximena 2 son dirigidas por el Ministerio de Educación han sido Auditadas entre los años 2017 hasta la actualidad, para comprobar el proceso administrativo de todas las Instituciones Educativas, Centro de Educación Inicial, Escuela, Unidades Educativas, las cuales cumple parcialmente con los estándares de calidad, otras no tiene documentación requerida y no cumplen con los estándares de calidad. Que significa que solo una está cumpliendo con todo lo requerido, estándar de calidad, estándar de desempeño directivo, estándar de desempeño docente, estándar de infraestructura, estándar de aprendizaje, que son los indicadores que la autoevaluación requería el cumplimiento.

En los resultados obtenidos se vivencia en déficit de proceso administrativos en las instituciones Educativas, falta de costumbre de mantener en orden documentos como el PEI, código de convivencia, planes y manuales, realizar capacitaciones frecuentes, poca colaboración para por partes de familia, seguimiento de actividades pedagógicas dentro del salón de clase.

Gestión Escolar: Compuesta por cuatro dimensiones que son:

- **Gestión administrativa:** Desempeña y evalúa la estructura colectiva del liderazgo administrativo con relación a los recursos y servicios que brinda.
- **Gestión pedagógica y calidad:** Desempeña y evalúa los procesos de la formación académica.
- **Convivencia y cooperación:** Implementa y evalúa la colaboración del estudiante en el desarrollo de las actividades académicas.
- **Seguridad escolar:** Evalúa la gestión de riesgos y protección

II. INTRODUCCIÓN

Las competencias directivas fomentan aquellas habilidades y destrezas que debe poseer en la actualidad un directivo educativo, con objeto de asegurar un manejo eficaz en sus labores de gestión directiva, en donde debe desarrollar aspectos que fortalezcan a los docentes a su cargo. Aquellos directivos que se desempeñen en las instituciones fortaleciendo su trabajo a través del liderazgo, la creatividad, aplicando herramientas competitivas de evaluación como ser la evaluación por objetivos, el cuadro de mando integral, la evaluación en 360°, entre otras, estará en disposición de ser llamado un director competente, el cual es uno de los elementos clave para el éxito organizacional.

III. OBJETIVOS GENERALES

1. Promover y fortalecer las competencias directivas.
2. Diseñar el perfil adecuado para un destacado directivo con visión empresarial a una reforma educativa.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Los alumnos contarán con el apoyo del profesor tutor que desarrolla algunas actividades pedagógicas donde su participación ayudará a mejorar la eficiencia administrativa.

V. EVALUACIÓN

De acuerdo al puntaje calificativo individual o grupal.

VI. PERFIL DEL PARTICIPANTE

Contar con el cargo directivo o personal docente con visión ejecutiva.

VII. CONTENIDO

De acuerdo a, Zermeño, et al., (2014) desarrollamos la siguiente programación:

Taller teórico práctico para el fortalecimiento de competencias educativas

Taller teórico práctico de la planificación estratégica

Taller teórico práctico de las técnicas de liderazgo moderno

Taller teórico práctico de las técnicas de motivación

Taller teórico práctico de trabajo en equipo

Taller teórico práctico de comunicación afectiva

Taller teórico práctico para la atender multidisciplinaria

Taller teórico práctico sobre las técnicas para el desarrollo de la inteligencia emocional

Taller teórico práctico de acompañamiento dinámico

Taller teórico práctico de uso de herramientas tecnologías

Propuestas de capacitación	Acciones	Actividades	Objetivos	Fechas	Seguimiento
Liderazgo directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar el debido permiso al distrito para capacitar a los directivos 2. Preparar material innovador para directivos líderes 3. Armar equipo de ayuda en las capacitaciones, coordinadores circulares 4. Concientizar a los directivos la importancia de la tener conocimiento un verdadero liderazgo, para poder compartir con toda la comunidad educativa. 5. Estrategias para auto gestionar en las Instituciones educativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visualizar videos 2. Reflexionar sobre los directivos actuales y los de ahora. 3. Exponer temas el verdadero líder administrativo 4. Realizar talleres, obra de arte, mimos, etc. Del papel del verdadero directivo. 	Lograr que el directivo sea un buen líder administrativo	Un Quimestre del año entrante	Evaluaciones en talleres. Replica de tema de liderazgo directivo a sus directivos de cada circuito.
Tecnología Tic. Tac	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar a los docentes por subniveles. 2. Preparar a directivos en tecnología y ellos van a preparar a sus compañeros 3. Concientizar la importancia de los Tic, Tac. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar diversas plataformas sobre tecnologías, pizarras digitales conocerlas en la web. 2. Enseñarle a usar nuevas tecnologías, ciberseguridad, plataforma 	Conseguir líderes capaces de manejar la tecnología	Un quimestre del año entrante	Talleres poner en práctica y aplicar las diversas técnicas aprendidas
Fomentar círculos de calidad de directivos y docentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar un círculo de calidad de estudio. 2. Reunirse cada semana 3. Fomentar la importancia de compartir temas diversos cada semana para el autoaprendizaje 4. Trabajo en equipo 5. La importancia de conocer leyes de educación para no cometer errores 	Actualización en documentos emitido por el Minedu-E. Estrategias de cada Institución para el mejoramiento de la misma	Analizar diversos temas para estar actualizados, circulares, Mineduc	Un vez por semana en todo el año	Los directivos organizaran y realizaran el seguimiento de esta actividad, por circuito
Necesidades educativas especiales (NEE)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria 2. Dotar de personal capacitado, para que vaya a territorio. 3. Ayudar con las diversas estrategias a los directivos docentes, para que puedan ayudar a la diversidad. 4. Sensibilización a padres de familia con estudiantes con NEE. 	Concientizar sobre la importancia de la enseñanza aprendizaje con estudiantes NEE.	Interiorizar la importancia de atender a la diversidad, según su necesidad	Todo el año lectivo.	Evidencias videos , fotos, de las actividades realizadas con estudiantes NEE.

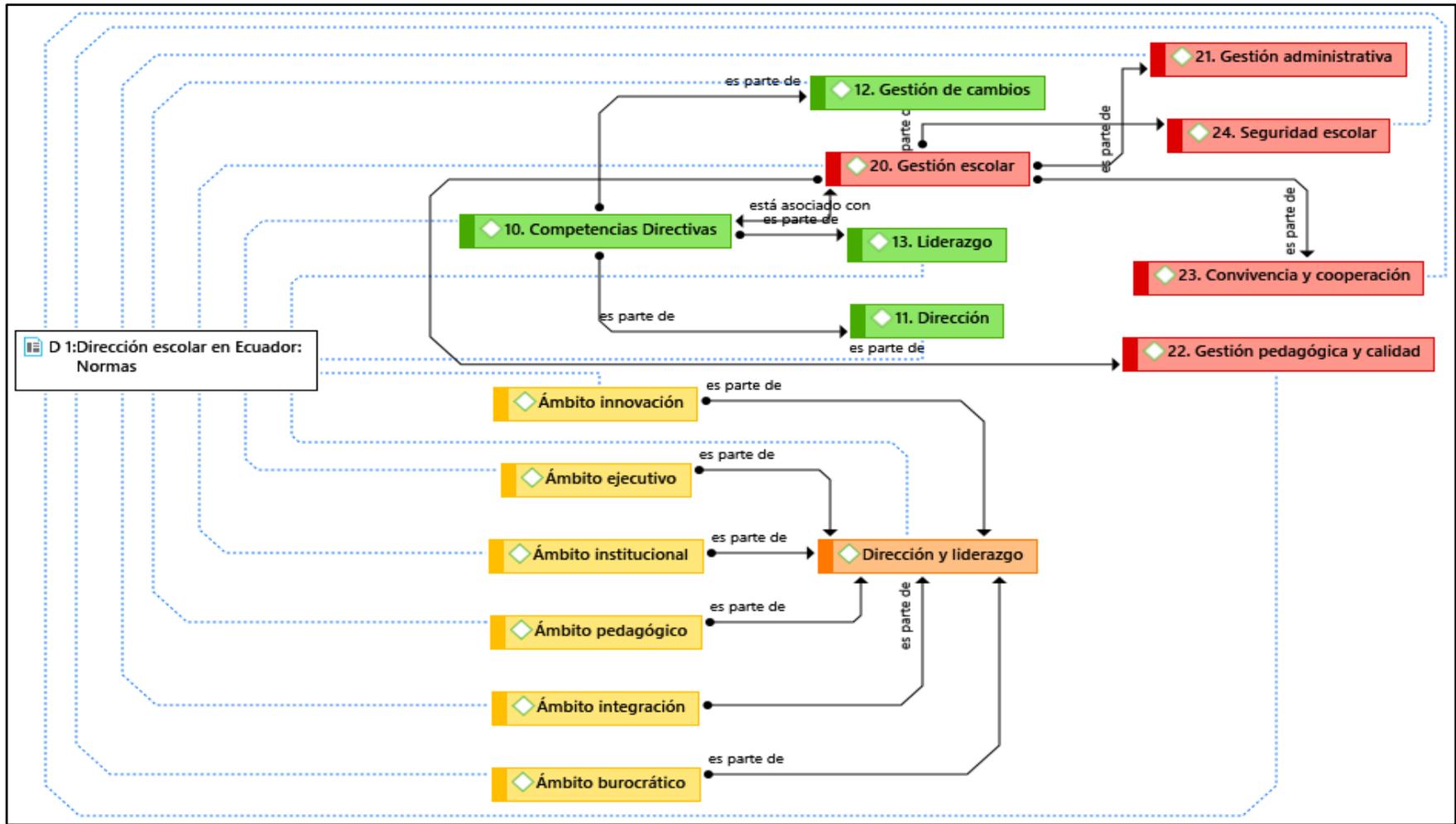


FIGURA 19: MODELO DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PROPUESTA

REFERENCIAS

- Alarcón, D. M., Alcas, Z. N., Alarcón, D. H., Natividad, A. J., y Rodríguez, F. A. (2019). Use of Learning Strategies in the University. A Case Study. (U. S. USIL, Ed.) *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 10-32. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.265>
- Antúnez, S. (2000). *Organización escolar y acción directiva*, Editorial SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.
- APA, A. P. (2016). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (3era ed.) (Traducida 6ta. Ed. Ingles. M. Guerra Frías)*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Arango-Vásquez, S., Vásquez-Lopera, C., Salazar, C. A. & Álvarez, M. L., (2013). Aproximación de un modelo didáctico para la creación de objetos virtuales de aprendizaje. *Ciencias Sociales y Educación*. 2(3). 107-130. ISSN 2256-5000. Medellín, Colombia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/269403251_Aproximacion_de_un_modelo_didactico_para_la_creacion_de_objetos_virtuales_de_aprendizaje
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. (Mx-Cengage, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Barrientos, P. C., Silva, G. P. y Antúnez, M. S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*. 25 (49) 45-62. ISSN 2304-4322. <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>.
- Basilio, L. A. (2014). *Competencias directivas y gestión educativa en instituciones educativas de los niveles primaria y secundaria del distrito de Hualmay*, UGEL No. 09, 2014. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima Perú. Recuperado el 7 de 11 de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13600/Basilio_LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A.
- Campos, M. M. E., y López, F. N. M. (2018). *Influencia de la gestión directiva en la convivencia escolar. Diseño de una guía de gestión administrativa y de talleres basados en la en la convivencia de los docentes en el marco del buen vivir*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación Ciencia de la Educación. Guayaquil, Ecuador: CASE-MSP, Carrera Administración y Supervisión Educativa Modalidad Semipresencial. Recuperado el 3 de 11 de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33639/1/Campos%20-%20Lopez.pdf>

- Coca, N. B. M. (2015). Gestión directiva y competencia administrativa según los docentes de los CETPROS Públicos de Huaura, 2014. Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Huaura, Perú. Recuperado el 09 de 11 de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4478/Coca_NBM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Escobar, P. J., y Cuervo, M. Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6(1), 27-36. Recuperado el 20 de 5 de 2019, de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/71113/8574/5708/Articulo_3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- F-Chile (2006). Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo. Programa de Educación, Gestión Escolar. Fundación Chile. Recuperado en: <http://goo.gl/pMWq3E>.
- Garavalia, L. & Gredler, M. (2004). Teaching evaluation through Modeling: Using the Delphi technique to assess problems in academia pro-grams. *American Journal of Evaluation*, 25 (3), 375-380.
- García, C. F. J., Juárez, H. S.C. y Salgado, G. L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. Recuperado en 24 de abril de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es.
- Garza, T. J. G. (2002). Administración contemporánea, Mc. Graw Hill, México.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.
- Gómez, G. K. K., & Brunetz, V. V. E. (2017). Perfil profesional en la calidad de las destrezas directivas en los docentes y directivos. Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 14 de 11 de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/26642>
- Hellriegel, D. J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. (T. Editores, Ed.) México: 9a ed. doi:ISBN-13: 978-607-481-455-2
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México: McGranw-Hill/ interamericana. Editores, S.A. de C.U. doi:ISBN: 9781456223960
- Howze, P & Dalrymple, C. (2004). Consensus without all the meeting: using the Delphi method to determine course content for li-brary instruction. *Reference Services Review*, 32, 174-184.
- Izaguirre, R. R. (2015). Las competencias directivas. La habana, Cuba: Kapeluz.

- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Fore-casting & Social Change*, 73, 467-482.
- Lapeyre, J. (2013). Modelo de intervención de las TIC en la educación. Perú. 10.13140/RG.2.1.2286.8722.
- Lavín, S.; S. Del Solar; M. Fischer y J. C. Ibarra (2002). *La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas*, LOM Ediciones, Chile.
- Le, B. G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Epise.
- Linstone, H. A., y Turoff, M. (Eds.). (2002). *The Delphi Method*. Boston: Addison-Wesley Pub.
- Martínez, M, J. M., Rüggeberg, M, C., Álvarez, J., C., Illana, R, F., Fernandez C., M. E., y Rodríguez, S. M. Á. (2018). Desarrollo y evaluación de competencias directivas. (U. e. Esc-M, Ed.) Salamanca, España: UPS, Universidad Pontificia de Salamanca. Recuperado el 12 de 11 de 2019, de http://www.saluscampusdemadrid.com/images/stories/doc/Asig%20Gestion/5._Desarrollo_y_evaluaci%C3%B3n_de_competencias_directivas_rev.pdf
- Mayorga, F. M. & Madrid-Vivar, D. (2010). Modelos didácticos y Estrategias de enseñanza en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Tendencias pedagógicas*, ISSN 1133-2654, 15(1), págs. 91-111. 1. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/44227221_Modelos_didacticos_y_Estrategias_de_ensenanza_en_el_Espacio_Europeo_de_Educacion_Superior
- Medina, R. A. & Salvador, M. F. (2009). *Didáctica General del Aprendizaje*. Pearson Educación, Madrid. ISBN UNED: 978-84-362-5884-4. Recuperado de: <http://ceum-morelos.edu.mx/libros/didacticageneral.pdf>
- Menéndez, S. M. A., y Andrade, P. P. A. (2017). *La educación continua del docente en la calidad de la gestión directiva*. Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación., Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 2 de 11 de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27113>
- Minedu (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://goo.gl/Tc0PZ7>.
- Minedu-Ecuador, M. d. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*. (D. N. Estándares, Ed.) Quito, Ecuador. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Miranda, B. S. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas*

bogotanas. . RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 28. doi:ISSN 2007 – 7467.

Mortimore, J. (2008). Educación y sociedad, Editorial Falcon Hive, España.

Mulder, M. (2007). Competencias. La esencia y utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista europea de formación profesional, 40(1), pp. 5-24. Recuperado de <http://goo.gl/dV63OQ>.

Núñez, R. N., y Díaz, C. D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Estudios Pedagógicos, XLIII (2), 237-252. doi:ISSN: 0716-050X

Odreman, Torres N. (2006). Problemas de la educación en Venezuela: Las demandas de la sociedad y las ofertas del sistema educativo. Letras, 48(73), 349-363. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0459-12832006000200003&lng=es&tlng=es.

Perrenoud, P. (2012). Cuando a la escuela pretende preparar para la vida ¿Desarrollar competencias o preparar para la vida? Barcelona: Graó

Pesantes, M. A. (2018). El PEI Como soporte ideológico de la revolución educativa ecuatoriana. Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación. 6(1) 79-87. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v6i1.225>

Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Revista Estudios generales. 24(109) 87-103. México. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a04.pdf>

Quinquer, V. D. (2004). Estrategias metodológicas para enseñar y aprender ciencias sociales: integración, cooperación y participación. <http://www.redined.mec.es/oai/indexg.php?registro=018200430081>.

RAE (2015). "Diccionario de la Real Academia Española", <<http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>>

Reyes, P. A. (2004). Administración moderna, Ed. Limusa Noriega, México.

Rivadeo, C. (2008). Educación y sociedad, Ed. Falcon Hive, España.

Rodríguez, M. M. L., Serreri, P. y Del Cimmuto, A. (2010). Desarrollo de competencias: Teoría y práctica. Balance, proyecto profesional y aprendizaje basado en el trabajo. Barcelona: Laerte.

Rodríguez, R. E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. Rev. Gestión de la Educación. 7(2), [20-42], Ecuador. ISSN: 2215-2288. Recuperado, desde: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/30600/30489/0>

- Rojas-Caballero, G.B. (2017). El obstáculo epistemológico y el pensamiento crítico (The epistemological obstacle and critical thinking). *Revista Internacional Investigación Ciencias Sociales*. ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000. 13(2), pág. 305-320. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11086/3219>
- Schmelkes, S. (1996). "La gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación básica", documento inédito del Primer Curso Nacional para Directores de Educación Primaria, SEP, México.
- SINEACE, S. N. (2016). *Modelo de Acreditación para Programas de Educación*. (Informe de calidad educativa del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa). Ministerio de Educación, Lima.
- Teixidó, J. (2008a). Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo. En J. Gairín y S. Antúnez (Eds.). *Las organizaciones educativas al servicio de sociedad* (pp. 121-135). Madrid, España: Wolters Kluwer.
- Teixidó, J. (2008b). Competencias profesionales de los directivos escolares. Grupo de investigación en organización de centros. Recuperado de <http://goo.gl/VRdqfz>.
- Unesco, O. d. (2016). *Liderazgo directivo docente es esencial para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos*. <http://www.unesco.org/>. Santiago de Cali - Valle del Cauca, Colombia. Disponible en <http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news>. Obtenido de <http://www.unesco.org/>: http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/unesco_school_leadership_is_crucial_to_improvement_in_stude/
- Uribe, M. y Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* (pp. 113-132). Santiago de Chile: Salesianos impresores.
- Vivar, P. D. V., y Alejandro, R. M. R. (2019). *La gestión directiva y su incidencia en la convivencia escolar*. Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40967/1/BFILO-PD-AE1-19-004%20VIVAR%20-%20ALEJANDRO.pdf>
- Zermeño, C. L. O., Armenteros, A. M., Sologaitoa, G. A., Villanueva, A. Y. (2014). Competencias Directivas: Su Identificación Para Instituciones De Educación Superior (Directives Skills: Identification in a University). *Revista Global de Negocios*, 2 (4) p. 25-42, 2014. Disponible desde: <https://ssrn.com/abstract=2498601>

ANEXOS

ANEXO 1 Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Competencias Directivas <i>(variable independiente)</i>	Martínez, et al., (2018). Consideró como la evaluación de la eficiencia del desempeño directivo durante el ejercicio profesional dentro de una institución educativa.	Según la autora, considera que son conductas visibles y usuales que posibilitan el triunfo del líder durante el ejercicio directivo, es decir, las capacidades tácticas que aplique y desarrolle al mismo tiempo comprueba el rendimiento de las capacidades de sus empleados.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso • Nivel de iniciativa creativa • Nivel de cultura organizacional 	Ordinal: aplicado al cuestionario de la encuesta
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la gestión académica • Evaluación de la Gestión administrativa • Evaluación del Enfoque integral • Nivel de participación democrática • Fortalecimiento de capacidades • Rendimiento laboral 	
			Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Planificada • Cumplimiento de los objetivos estratégicos • Mejoramientos continuo • Eficiencia comunicativa • Desarrolla sinergias internas y externas • Desarrollo de los recursos humanos 	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión Escolar	El (Minedu-Ecuador, (2017). Son las tareas directivas que se desarrolla bajo el liderazgo de la dirección, da cumplimiento a las directivas administrativas y a los procedimientos pedagógicos aprobados, también establece reglas de conducta durante el ambiente escolar y controla el cumplimiento de las actividades pedagógicas de acuerdo a las metas establecidas.	Se considera al conjunto de actividades que desarrolla la máxima autoridad de la institución educativa, con fines de lograr el cumplimiento de funciones administrativas, operativas y pedagógicas, su eficiencia es evaluadas mediante el cumplimiento de los objetivos institucionales y la meta alcanzada.	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Institucional • Desarrollo Profesional, Información y Comunicación. • Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios. 	Ordinal: aplicado al cuestionario de la encuesta
			Gestión pedagógica y calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza y aprendizaje • Consejería estudiantil y refuerzo académico 	
			Convivencia y cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación escolar • Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo 	
			Seguridad escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgos y protección 	

ANEXOS 2 : ENCUESTA A DIRECTORES

Estimado/a Director.

Solicitamos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario.

Su información es de suma importancia para el progreso de la investigación en esta temática y para la propuesta de modelo que se busca diseñar. Le garantizamos que la información brindada por usted, sólo se utilizará para efectos de los objetivos de esta investigación. Por lo cual **no debe escribir su nombre**.

Por último, le recordamos que su participación es **Voluntaria, Anónima y Confidencial**.

Por favor es muy importante que responda con **SINCERIDAD** a cada una de las preguntas.

Muchas gracias por su colaboración.

Investigación: Modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019.

Objetivo general: Diagnosticar el estado actual de las competencias directivas de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Incierto	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
TD	D	I	A	TA

Marca con una “X” la alternativa que crees conveniente

N°	Dimension / Pregunta	TD	D	I	A	TA
Dimensión 1: Liderazgo						
Indicador 1: Nivel de compromiso						
1	Fomenta un clima de trabajo en equipo a través del liderazgo participativo.					
2	Gestiona la diversidad y el conflicto, para el entendimiento y solución de problemas.					
Indicador 2: Nivel de iniciativa creativa						
3	Su capacidad de análisis le ha facilitado crear redes y alianzas con otras entidades.					
4	Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad innovadora.					
Indicador 3: Nivel de cultura organizacional						
5	Tiene visión y valores sólidos para ganar confianza dentro de la institución educativa					
6	Permanece motivado a los objetivos a pesar de los impedimentos presentados					
Dimension 2: Dirección						
Indicador 1: Evaluación de la gestión académica						
7	Dirige de acuerdo a los fundamentos de la gestión educativa propuesto por el ministerio.					
8	El éxito de la gestión considera a los integrantes de la comunidad educativa.					
Indicador 2: Evaluación de la Gestión administrativa						
9	Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno					
10	Administra el talento humano de acuerdo a las competencias e indicadores de gestión.					
11	Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la Institución.					
Indicador 3: Evaluación del Enfoque integral						
12	Diseña actividades extracurriculares para fortalecer las relaciones con la comunidad.					
13	Controla sus emociones y actúa apropiadamente con todos					

Indicador 4: Nivel de participación democrática						
14	Promueve la participación de la comunidad educativa en el desarrollo del PEI.					
15	Participa en equipo asumiendo tareas con responsabilidad y resultados inmediatos.					
Indicador 5: Fortalecimiento de capacidades						
16	Motiva y guía al personal para aumentar la confianza de su trabajo.					
17	Gestiona el desarrollo de fortalecimiento de capacidades para su personal a cargo.					
Indicador 6: Rendimiento laboral						
18	Informa de manera objetiva a la comunidad de logros y necesidades de la Institución.					
19	Establece procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal.					
Dimensión 3: Gestión de cambios						
Indicador 1: Capacidad Planificada						
20	Genera planteamientos y soluciones a los problemas presentados.					
21	Escucha y atiende a las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa.					
Indicador 2: Cumplimiento de los objetivos estratégicos						
22	Asume la responsabilidad del trabajo en equipo en las coordinaciones laborales.					
23	Establece retos al equipo de trabajo de acuerdo a la visión de la institución educativa.					
Indicador 3: Mejoramiento continuo						
24	Gestiona recursos financieros y físicos para el desarrollo del servicio educativo.					
25	Genera cambio colectivo con habilidades de comunicación e ideas innovadoras.					
Indicador 4: Eficiencia comunicativa						
26	Se comunica en forma oral y escrita usando las herramientas tecnológicas.					
27	Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.					
Indicador 5: Desarrolla sinergias internas y externas						
28	Tiene compromiso ético en el trato de las personas.					
29	Gestiona apoyo externo para el desarrollo del proyecto educativo institucional.					
Indicador 6: Desarrollo de los recursos humanos						
30	Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la Institución.					
Dimensión 4: Gestión administrativa						
Indicador 1: Organización Institucional						
31	La organización institucional cumple con las necesidades requeridas					
32	La eficiencia administrativa es notoria					
Indicador 2: Desarrollo Profesional, Información y Comunicación						
33	Es eficiente el desempeño profesional de la dirección					
34	La institución educativa brinda información solicitada					
35	La institución educativa tiene buena comunicación interna y externa					
Indicador 3: Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios						
36	La infraestructura es adecuada para ofrecer educación de calidad					
37	La instalación de equipos para la gestión escolar son modernos y operativos					
38	Los servicios que se ofrece son satisfactorios					

Dimensión 5: Gestión pedagógica y calidad						
Indicador 1: Enseñanza y aprendizaje						
39	Monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes					
40	Evalúa los resultados de la enseñanza y aprendizaje de los docentes					
Indicador 2: Consejería estudiantil y refuerzo académico						
41	La consejería estudiantil demuestra ser eficiente					
42	Se evalúa los resultados del refuerzo académico					
Dimensión 6: Convivencia, participación escolar y cooperación						
Indicador 1: Convivencia y participación escolar						
43	Los estudiantes muestran conductas adecuadas					
44	Son pocas las conductas disruptivas que se presentan en los estudiantes					
45	El estudiante y el docentes participan en los eventos de la institución					
46	Existe cooperación entre estudiantes y docentes					
Indicador 2: Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo						
47	Existe alianzas estratégicas para mejorar la calidad educativa					
48	Se han desarrollado proyectos educativos para mejorar la calidad educativas					
Dimensión 7: Seguridad escolar						
Indicador 1: Gestión de riesgos y protección						
49	Los niveles de riesgo educativos son altos					
50	Son supervisadas los niveles de protección a estudiantes y políticas.					

Fuente: Quinquer (2004)

ANEXOS 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

MODELO DE COMPETENCIA DIRECTIVAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DISTRITO XIMENA 09D02

Tema 1. Competencias de los educadores

Tema 2. Planeación estratégica

Tema 3. Liderazgo

Tema 4. Motivación

Tema 5. Delegar y trabajar en equipo

Tema 6. Comunicación

Tema 7. Atender a la diversidad

Tema 8. Desarrollo de la inteligencia emocional

Tema 9. Dar coaching o acompañamiento a los docentes

Tema 10. Saber utilizar las tecnologías

Presentación

Tanto en el ámbito educativo como en el contexto profesional se identifica a una persona como **competente** por su capacidad para realizar una tarea de manera inteligente, en diversos contextos.

En general, se afirma que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, una actividad o una tarea.

Las competencias describen comportamientos integrados por habilidades cognitivas, disposiciones socio-afectivas, destrezas motoras e informaciones que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, actividad o tarea.

Este módulo trata acerca de la educación por competencias y profundizaremos en algunas de las competencias que los investigadores consideran importantes para llevar a cabo la labor del director.



Tema 1. Competencias de los educadores

Las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, valores, conocimientos y estrategias que unidos nos ayudan a encontrar la solución, en forma flexible y autónoma, a los problemas que enfrentamos en nuestra vida cotidiana. Las competencias implican no sólo conocimientos específicos, sino el desarrollo de la capacidad de utilizarlos como herramientas para enfrentar situaciones problemáticas de la vida.

En este tema, se tratarán los siguientes puntos: educar por competencias, competencias del educador, y competencias directivas.



1. Educar por competencias

Las competencias están formadas por la unión de:

Conocimientos y conceptos	Representación interna de la realidad.
Intuiciones y percepciones	Formas empíricas de explicarse la realidad.
Saberes y creencias	Construcciones sociales que se relacionan con las diferentes culturas.
Habilidades y destrezas	Saber hacer, ejecución práctica.
Estrategias y procedimientos	Pasos y secuencias en que resolvemos problemas.
Actitudes y valores	Disposición de ánimo y normas que rigen nuestra conducta y que han sido elegidas libre y conscientemente.

Las competencias describen comportamientos integrados por habilidades cognitivas, disposiciones socio afectivas, destrezas motoras e informaciones que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, actividad o tarea; por tanto, **implican aprendizajes integradores y reflexiones** sobre ellos.

Ser competentes significa...

Utilizar nuestros saberes, habilidades, procedimientos y estrategias, valores y actitudes para enfrentar retos, resolver problemas y mejorar nuestra calidad de vida.



Las competencias se van configurando a través de la experiencia y aseguran que las personas expresen su creatividad, sean flexibles y puedan ampliar y modificar permanentemente sus conocimientos.

A partir de los conocimientos significativos conceptuales, procedimentales y actitudinales una persona se va haciendo competente para enfrentar las situaciones cotidianas.

¿Por qué educar por competencias?

La educación por competencias permite al alumno adquirir conocimientos de manera significativa, desarrollar habilidades y actitudes positivas que lo lleven a la ejecución de determinada tarea o actividad.

Es decir:

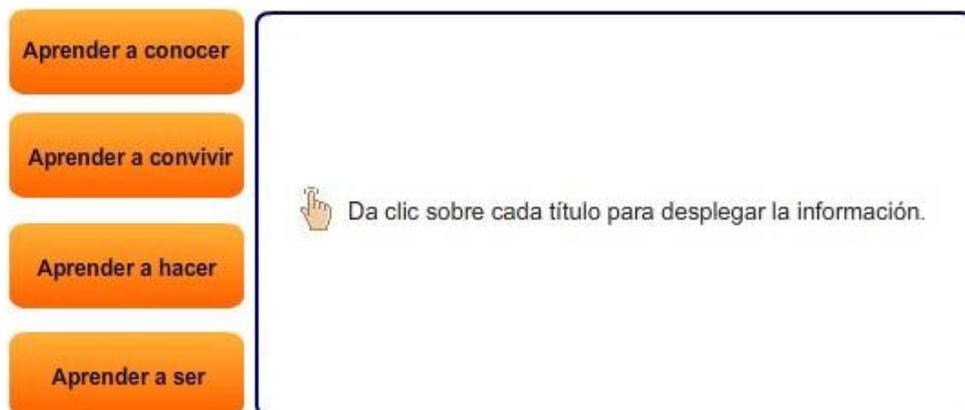


Ya que el mundo de hoy requiere personas y profesionales que sean capaces de hacer las cosas bien, lograr las metas y colaborar en equipos de trabajo que desempeñen la tarea para la cual fueron constituidos.

La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo. Gandhi

¿Por qué educar por competencias?

De acuerdo a la UNESCO, la educación proporciona habilidades para:



¿Por qué educar por competencias?

Existen **competencias** tanto **para la vida**, como para la **escuela** y el **trabajo**, donde se identifica a una persona competente por su **capacidad** para enfrentar con **éxito** su tarea y establecer **relaciones armónicas** con los demás.

Las competencias profesionales integran y relacionan contextos específicos y señalan intervenciones intencionadas que constituyen las tareas fundamentales de la práctica de determinada profesión u oficio.

En este sentido, el directivo se convierte en un mediador afectivo y cognitivo entre el docente y su propio aprendizaje; facilitando el desarrollo de actitudes que lo llevan a la ejecución, al logro de las metas u objetivos propuestos.

Los seres humanos aprenden mientras enseñan. Lucio Anneo Séneca



Ejecución. Poner en marcha lo aprendido en lo conceptual y procedimental, contando con actitudes positivas el docente logra la ejecución de las actividades o tareas encomendadas; dando respuesta a sus responsabilidades



académicas de formación crecimiento personal y laboral.

2. Las competencias del educador

Ser competente implica ser una persona capaz de participar en la transformación de su entorno y de desarrollar las competencias específicas que corresponden a sus habilidades, responsabilidades, e intereses escolares, laborales y productivos. Existen competencias tanto para la vida, como para el estudio y el trabajo donde se identifica a una persona competente por su capacidad para enfrentar con éxito su tarea y establecer relaciones armónicas con los demás.

Para tener éxito en la **tarea educativa**, es necesario tomar conciencia de lo que se piensa acerca de la **escuela** y de la **imagen del director** para **decidir** qué **consolidar** y qué **modificar**.

Una de las **responsabilidades mayores** de un directivo es el mantener un **equipo docente competente** y actualizado que facilite el **aprendizaje significativo** de los alumnos; es necesario entonces que el director identifique cuáles son las competencias que los maestros a su cargo deben manifestar, para tomar decisiones al respecto.

Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee un director y que determina el modo y los resultados de sus intervenciones pedagógicas. Es la forma en que un directivo enfrenta diversas situaciones; así como el nivel de conciencia sobre sus propias acciones y reflexiones.

Uno de los principales objetivos de la educación debe ser ampliar las ventanas por las cuales vemos al mundo.

Arnold H. Glasow

La forma de actuar de un directivo es el resultado de sus experiencias como miembro de una familia, como escolar, como profesionista y como ciudadano; donde adquiere creencias, hábitos, conocimientos, costumbres y valores; una cultura acerca de lo que es la escuela y la función de un líder educativo.

¿Cuáles son entonces las competencias que los directivos necesitan desarrollar para impulsar el desempeño competente de la comunidad escolar que encabezan?

Te invitamos a continuar en el estudio de los siguientes temas para que encuentres tus propias respuestas.

La educación es el desarrollo en el hombre de toda la perfección de que su naturaleza es capaz. Emmanuel Kant.

Definiciones importantes de las competencias del educador

- **Competencias:** son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que unidos nos ayudan a encontrar soluciones a los problemas de la vida cotidiana.

- **Educación por competencias:** permite al alumno adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes positivas que lo lleven a la ejecución de determinada tarea o actividad.
- **Saber conocer:** conocimientos construidos significativamente por el alumno.
- **Saber hacer:** a partir de los conocimientos adquiridos, desarrollar habilidades, destrezas y estrategias que le permitan poner en práctica lo aprendido.
- **Saber ser y convivir:** relacionarse bien con uno mismo, estar en constante proceso de crecimiento personal, escuchar activa y empáticamente, colaborar en equipos efectivos de trabajo, manejar constructivamente los conflictos. Aprender a enriquecerse de otros, así como participar en la vida de otras personas enriqueciendo y enriqueciéndose con sus experiencias.
- **Competencias directivas:** conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que determinan el modo de ser y actuar de un director; considerando el aspecto formativo y académico de su comunidad educativa.

3. Competencias directivas



Las competencias generales de los directores escolares son el conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que determinan la forma de ser y de actuar en el directivo; así como la forma en que éste facilita el crecimiento personal y académico de su comunidad escolar.

Las competencias directivas ante la sociedad de la información.

El papel de los directores hoy no es tanto enseñar unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada, como ayudar a su comunidad educativa a **aprender a aprender** de manera autónoma en esta cultura del cambio y **promover su desarrollo cognitivo y personal** mediante **actividades críticas y aplicativas**.

Las competencias directivas ante la sociedad de la información

Dado que un director responde a una comunidad específica, hemos seleccionado algunas competencias que se consideran fundamentales para la labor del director. Estas competencias se pueden ampliar desde la perspectiva de otros investigadores para fines de lograr una labor armoniosa.

- Liderazgo.
- Planeación estratégica.
- Motivación.
- Delegar y trabajar en equipo.
- Comunicación.
- Atender a la diversidad.
- Desarrollar la inteligencia emocional.
- Dar coaching o acompañamiento a los docentes.
- Saber utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Definiciones importantes sobre las competencias directivas

1. **Las competencias directivas:** son el conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que determinan mi ser y actuar; tanto en la formación personal de mi comunidad educativa como en su formación académica.
2. **Implican:** una transformación y crecimiento de mi persona, del concepto que tengo de mi mismo, la forma en que me relaciono con otros, la congruencia en mi sistema de valores; y no sólo un simple desarrollo de habilidades.
3. **Competencias cognoscitivas:** el educador habrá de hacerse responsable de su propio proceso de aprendizaje, aprendiendo a aprender por cuenta propia.
4. **Congruencia:** el educador transmite los valores a sus alumnos a través de la vivencia personal de los mismos.

Tema 2. Planeación estratégica

En este tema nos remitiremos a los indicadores de planeación escolar que encontramos en el **autodiagnóstico** que contestaste al inicio del Módulo 1.

Adicionalmente, te daremos las herramientas para entender qué es, cómo se elabora, qué elementos contiene y especialmente qué beneficios reporta a la institución el Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Inicialmente trataremos lo que es y lo que significa el **Plan Estratégico de Transformación Escolar** de una institución pues sirve de marco referencial para la habilidad que deseamos poner en juego en este segundo tema: **Saber liderar el Plan Estratégico de Transformación Escolar del colegio, escuela, institución educativa.**

Para comprender mejor lo que es un **Plan Estratégico de Transformación Escolar**, lo diferenciaremos de un **proyecto curricular** y de una **programación o plan de trabajo anual**.

La planeación estratégica nos permite contribuir a que la escuela tome el control sobre su destino, fijar las prioridades y los planes de acción, tener una visión a futuro común, ser proactivos y participativos, orientar nuestras acciones al impacto de la sociedad donde se encuentra la escuela, y desarrollar las capacidades de gestión de los actores escolares. En este tema, se tratarán los siguientes puntos: Plan Estratégico de Transformación Escolar, proyecto curricular, plan de trabajo anual, y proyecto educativo y de mejora.



Estándares

Los estándares se conciben como parámetros, referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro.

A continuación, se presentan los **estándares** de cada una de las **dimensiones de gestión escolar**, así como los **estándares de logro** que nos permitirán identificar el avance de los alumnos.

Estándares de las dimensiones de gestión escolar



Estándares de logro



Para conocer cómo elaborar el **Plan Estratégico de Transformación Escolar** descarga este [documento](#)

Para dar seguimiento y evaluar el Plan Estratégico de Transformación Escolar, es importante que el director cuente con un **Portafolio Institucional integrado** que es un compendio organizado de evidencias de las acciones realizadas conforme al Programa Anual de Trabajo, que pueden estar contenidas en una carpeta, folder, archivero u organizador de documentos y guardados en una caja, un sobre, un archivo electrónico o cualquier otro medio para su respaldo.

Veamos ahora algunos de los documentos que pueden ser parte del portafolio del Portafolio Institucional:

- **Libro de actas.** Es un compendio de oficios, actas, relatorías, acuerdos o convocatorias que han sido emitidos durante los procesos de planeación, ejecución y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo.
- **Relatoría:** Escrito que recupera el desarrollo de una reunión de trabajo, describiendo lo acontecido en función de la agenda desarrollada y los acuerdos tomados.
- **Escritos emitidos para convocar la asistencia del Consejo Técnico Escolar a las reuniones.**
- **Agendas de trabajo de las reuniones del Consejo Técnico Escolar.**
- **Listas de asistencia firmadas por los participantes en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.**
- **Evidencias gráficas o documentales de las acciones realizadas de acuerdo con lo establecido en el Programa Anual de Trabajo.**
- **Registros de los avances de metas conforme al Programa Anual de Trabajo.**
- **Información estadística relacionada con las actividades del Programa Anual de Trabajo.** Aquí se incluyen datos referidos a los resultados de logro educativo, altas, bajas, índice de reprobación o actividades del Programa Anual de Trabajo presentados y analizados a través de tablas, cuadros o gráficas.
- **Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual.** El Informe técnico pedagógico es un reporte escrito de las acciones realizadas en cada una de las dimensiones, en base al Programa Anual de Trabajo. El Informe financiero: Reporte de ingresos y egresos sustentado con documentos comprobatorios. Los documentos comprobatorios son las facturas, notas, recibos de honorarios, comprobantes de gasto u otros documentos que avalen el ejercicio de los recursos asignados en el Programa Anual de Trabajo.
- **Instrumentos de recopilación de información aplicados a beneficiarios de la escuela para la autoevaluación, planeación y evaluación del Programa Anual de Trabajo, con su respectivo análisis.** Dentro del Portafolio

institucional debe integrarse los instrumentos de recopilación de información, tales como: autodiagnóstico, evaluaciones docentes, evaluaciones del programa pedagógico, diagnóstico de la situación actual de la escuela, etc.

- **Trabajos escolares de los alumnos, derivados de las actividades del Programa Anual de Trabajo.**

Es muy importante que tu escuela cuente con un **Portafolio Institucional** con toda esta información ya que es una herramienta clave para el **seguimiento de los objetivos y metas planteados y para la correcta toma de decisiones.**

Otra herramienta que te será de gran utilidad como director para coordinar y liderar los proyectos que se lleven a cabo para el logro de las metas establecidas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es la **bitácora**.

La bitácora es un registro, exclusivo, de sucesos relevantes y acontecimientos especiales de la escuela. A esta herramienta también se le conoce como diario, agenda, cuaderno de registro o libreta de anotaciones.

Los elementos que integran el Programa Anual de Trabajo (PAT) son:

- **Objetivo(s) por dimensión:** se retoman del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).
- **Metas:** se retoman de cada una de las dimensiones del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), considerando sólo las que se van a cumplir en el ciclo escolar en cuestión.
- **Actividades.** Son las acciones a realizar para el cumplimiento de cada una de las metas considerando una secuencia lógica de tareas. Es fundamental analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar los tiempos reales en los que se podrán cumplir.
- **Responsables.** Cada actividad debe señalar con claridad quién o quiénes serán los participantes y los responsables de realizarlas (profesores, director); se incluyen a todos los miembros de la escuela y se considera la participación de los padres de familia.
- **Recursos.** Se incluyen los materiales educativos, recursos humanos, materiales y financieros previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar con los que cuenta la escuela, así como los que habrán de adquirirse.
- **Costos.** Se establecen los montos de las acciones que lo requieran, es recomendable verificar si hay equilibrio entre los costos, las actividades, las metas planteadas en las dimensiones y los componentes financiables.
- **Tiempos.** Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianeidad de la escuela.
- Aquí presentamos un fragmento del [Programa Anual de Trabajo elaborado para la dimensión pedagógica curricular.](#)

Información tomada del *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, Primera Edición.

Las actividades del Programa Anual de Trabajo (PAT) se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente. Es fundamental valorar si lo realizado ayudó a mejorar la práctica pedagógica, a incrementar los aprendizajes de los estudiantes, a fortalecer las relaciones, la organización y funcionamiento de la escuela, a promover la participación más comprometida de todos los actores, entre otros.

Se trata de analizar: ¿Qué importancia tuvo hacer lo que se hizo, ¿cómo influyó en la mejora de los aprendizajes y cómo se puede reconocer el cambio de la escuela? El seguimiento y evaluación se lleva a cabo durante el desarrollo de los procesos y la ejecución de las actividades para así hacer posible la toma de decisiones, lo que permite ajustar, cambiar, reformular e implementar otras actividades valoradas como pertinentes y oportunas, con el propósito de obtener resultados óptimos; tales decisiones han de estar enmarcadas en el análisis colectivo y en los compromisos adquiridos como comunidad educativa.

Algunos puntos para la reflexión al momento de evaluar las actividades:

- Valorar cuáles fueron los resultados de la actividad realizada.
- Se cumplieron las expectativas que se tenían sobre su puesta en marcha. La operación o desarrollo fue adecuado.
- Se contó con los materiales necesarios para su realización. El responsable estuvo presente coordinando las tareas.
- Se realizó un buen control durante el proceso de ejecución.
- Se cuenta con registros, documentación y evidencias de lo realizado.
- Se efectuaron en tiempo y forma.
- Qué medidas se deben adoptar para corregir en caso de que sea necesario.

Para ver un ejemplo del seguimiento y evaluación de una de las actividades del PAT, información tomada del *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, Primera Edición.

Otra de las herramientas para dar **seguimiento y evaluar** los resultados obtenidos tanto del **Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)** como del **Programa Anual de trabajo (PAT)** es el Pizarrón de Autoevaluación.

El **Pizarrón de Autoevaluación** es un instrumento o herramienta que sirve a la comunidad escolar para observar el nivel de logro de los estándares y de las metas propuestas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y en el Programa Anual de Trabajo (PAT).

El pizarrón de autoevaluación consta de dos **etapas** que la escuela debe desarrollar con la participación de la comunidad escolar:

1. Identificación de los estándares de la escuela.

En esta etapa los profesores y directivos recuperan los estándares, objetivos y metas planteadas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT). Estos estándares servirán de base para la construcción de encuestas de opinión entre los miembros de la comunidad.

A continuación, te presentamos algunas sugerencias de encuestas que te servirán para evaluar las cuatro dimensiones de gestión escolar que incluye el Programa Anual de Trabajo (PAT):

Encuesta 1. Práctica pedagógica (dimensión pedagógica curricular)

Encuesta 2. Gestión escolar (dimensión organizativa y dimensión administrativa)

Encuesta 3. Participación social (dimensión participación social comunitaria)

Estas encuestas pueden adaptarse a las necesidades específicas de tu escuela. En colaboración con el personal docente podrán determinar si requieren considerar otras fuentes de información que ofrezcan mejores elementos para la valoración de los estándares, o para complementar los resultados de las encuestas según su nivel, modalidad y características de la población.

Antes de aplicar encuestas de opinión a la comunidad escolar, es importante dar a conocer a los padres de familia y estudiantes el proceso del pizarrón de autoevaluación que se realizará en la escuela, sus propósitos y procedimientos,

para tenerlos informados y buscar su participación en el proceso, ya que la aplicación de las encuestas se llevará a cabo en dos momentos, al inicio y al final del ciclo escolar.

2. Procedimiento para la valoración de los estándares.

Al determinar las encuestas y fuentes alternativas adecuadas para la escuela se procede a aplicarlas a docentes (incluidos los especiales y de apoyo), autoridades (directivos y supervisión), estudiantes, a los padres de familia y en lo posible a personas de la comunidad donde pertenece la escuela, esta aplicación deberá realizarse de manera simultánea durante la autoevaluación inicial.

Es importante que antes de aplicar encuestas de opinión a la comunidad escolar, es importante dar a conocer a los padres de familia y estudiantes el proceso del pizarrón de autoevaluación que se realizará en la escuela, sus propósitos y procedimientos, para tenerlos informados y buscar su participación en el proceso, ya que la aplicación de las encuestas se llevará a cabo en dos momentos, a mediados y al final del ciclo escolar.

Aquí te presentamos algunas sugerencias para la aplicación de las encuestas [a la comunidad escolar.](#)

El colectivo docente reúne las encuestas, sistematiza y obtiene los promedios de las respuestas de cada uno de los estándares, para después compararlos y complementarlos con los resultados de otras fuentes consultadas y finalmente obtener una respuesta colectiva (promedio) para cada estándar, mismas que registrarán en el pizarrón de autoevaluación de la escuela.

El nivel de logro de las metas del Programa Anual de Trabajo (PAT) deberá valorarse nuevamente final del ciclo escolar.

Es importante que la autoevaluación mostrada en el pizarrón se acompañe por evidencias de mejoramiento que sustenten los resultados presentados por dimensión, tales como: gráficos de rendimiento de los estudiantes, fotografías de actividades, producciones de los estudiantes, entre otros. Esta parte de evidencias de mejoramiento debe ser enriquecida o complementada en cualquier momento del ciclo escolar, cuando se obtengan muestras significativas del progreso de la escuela. Si el espacio para las evidencias de mejoramiento del pizarrón de autoevaluación no resulta suficiente es posible agregar anexos o crear un mural que complemente al pizarrón de autoevaluación.

Conoce un ejemplo de Pizarrón de autoevaluación

La finalidad del **pizarrón de autoevaluación** es que el equipo de profesores y directivos reflexionen sobre los resultados obtenidos y **tomen decisiones** sobre los cambios que se requieren realizar o de la forma para mantener y aprovechar las fortalezas con las que cuenta la escuela.

Información tomada del *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, Primera Edición.

4. Proyecto educativo y de mejora

El proceso de mejora continua pretende garantizar que todos los miembros de una comunidad educativa se involucren en satisfacer las necesidades de los alumnos, del personal y de los padres de familia, ofreciendo soluciones rápidas y creativas, convencidos de que la calidad la hacen entre todos y para todos.

Como recordarás del módulo anterior, la calidad en la educación es un **proceso de mejora continua** en el que participan todos los miembros de la comunidad. Está centrado en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de alumnos, profesores y padres de familia y busca alcanzar los objetivos propuestos a través de procedimientos, métodos y estrategias diseñados para ello.

¿Cómo puede impulsarse un proyecto educativo hacia la mejora continua?

El director de una institución educativa es esencialmente el líder del proyecto educativo, es decir, el encargado de impulsar los procesos que se generan en la institución en favor del desarrollo integral de sus alumnos, y de vigilar el apoyo que la escuela brinda a los padres de familia al ser corresponsables de la educación de los niños, adolescentes y jóvenes.

Algunos **rasgos del director que lidera el proyecto educativo** hacia la mejora continua pueden ser:

- Trabaja con entusiasmo y constancia.
- Busca alternativas de solución a los conflictos por relaciones de causa-efecto, sin tratar de encontrar culpables.
- Al tomar decisiones, evalúa las repercusiones que tendrán en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Hace partícipes a sus colaboradores de la toma de decisiones en aspectos que les afectan de manera directa.
- Promueve el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.
- Su prioridad son las personas.
- Está abierto a la escucha y al diálogo, tomando en cuenta las necesidades de los miembros de su comunidad.
- Favorece el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los profesores.
- Tiene criterios claros de acción, pero piensa y actúa con flexibilidad.
- Acompaña el trabajo docente y aplica instrumentos adecuados de evaluación del mismo.



¿Cómo se evalúa un proceso de mejora continua?

Los principales indicadores de evaluación de un proceso de mejora continua dentro del ámbito de la gestión de calidad son la satisfacción de los receptores y beneficiarios del servicio educativo (clientes externos: alumnos padres de familia); la satisfacción de las personas que proporcionan el servicio como profesores, personal de apoyo, clientes internos) y los cambios que la sociedad percibe en sus miembros como consecuencia de la acción educativa. Sin embargo, hay múltiples factores que deben tomarse en cuenta en la evaluación de la calidad los cuales se describen a continuación.

Aspectos a evaluar en un proceso de mejora continua	
ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1. Liderazgo del director	El compromiso y la actuación del director que permiten conducir a la institución hacia la mejora continua.
2. Planeación y visión a futuro	Se refiere a la incorporación en la gestión de calidad de la misión, visión, valores y dirección estratégica del centro educativo.
3. Dirección y seguimiento del personal	Es la manera en que el director y/o el equipo directivo de la institución educativa, descubren y propician el desarrollo de las potencialidades del personal que labora en ella y las aprovechan para la mejora continua.
4. Recursos	Se refiere a la administración, utilización y conservación de los recursos materiales, económicos y financieros con los que cuenta la institución para desarrollar su labor educativa.
5. Procesos	Es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que se realizan para la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece la escuela (escuela de padres, actualización docente.)
6. Satisfacción del cliente	Tanto los padres de familia como los alumnos se benefician de manera directa con los servicios que presta la institución educativa. El grado de satisfacción se puede determinar de manera directa, obteniendo la información de la percepción que tienen los clientes acerca del servicio y de manera indirecta a través de otros medios como número de alumnos inscritos, índice de deserción, facilidad de ingreso a otras instituciones etc.
7. Satisfacción del personal	De igual manera se puede evaluar la percepción que tiene el personal docente, administrativo y de apoyo acerca de la institución, así como otros aspectos como son el ambiente de trabajo, la participación en las propuestas de la institución, la calidad del trabajo en equipo.
8. Impacto en la sociedad	Se evalúa por medios directos a través de la percepción de la comunidad que rodea a la institución educativa, y por medios indirectos como son: reconocimientos, premios, que reciben los alumnos por parte de otras instituciones/organizaciones.
9. Resultados, logros	Lo que consigue la institución en relación a su proyecto educativo con respecto a la satisfacción de necesidades, intereses y expectativas de alumnos, familias y en general hacia todos los componentes de la comunidad educativa. Puedo utilizar pruebas de eficiencia y eficacia que permitan contrastar los logros con los objetivos de la institución en términos de administración de recursos, planeación y ejecución de procesos de enseñanza-aprendizaje, evaluación, calidad de las relaciones interpersonales, dirección y seguimiento del personal, administración del tiempo.

No lo olvides

El **Plan estratégico de transformación escolar** está formado por documentos que señalan qué es la institución, su finalidad, por qué educa y cómo se organiza.

El **Plan estratégico de transformación escolar** es la *carta magna* de cualquier institución. Sus elementos son:

Misión.	Filosofía educativa.
Visión.	Visión a futuro.
Señas de identidad.	Perfiles educativos.
Ideario.	Organigrama.
Valores institucionales.	Descripción de puestos.
Reglamentos.	Calendario y horarios.
Organismos.	

El **proyecto Curricular** es un documento que se refiere a los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Responde a ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿por qué?, ¿para qué? queremos enseñar, aprender y evaluar.

El Programa anual de trabajo explicita lo que la institución quiere lograr en un ciclo escolar

En el **plan de mejora continua**:

- Los alumnos y sus padres, son lo primero.
- El principal indicador de calidad es la satisfacción de las personas.
- El trabajo en equipo es esencial.
- La calidad se hace innovando.
- La calidad la hacemos todos.
- La calidad la hacemos entre todos.
- La mejora continua hay que considerar:
 - El liderazgo del director.
 - La planeación y visión a futuro.
 - Los recursos.
 - Los procesos.
 - La satisfacción de las personas.
 - El impacto en la sociedad.
 - Los resultados.

Tema 3. Liderazgo

Uno de los indicadores que se evaluaron en el **autodiagnóstico** al inicio del módulo 1 fue determinar tu capacidad de liderazgo a través del proyecto educativo de la escuela. Vimos que el director impulsa el proyecto educativo de la escuela, señala pautas y coordina el trabajo de los equipos en su institución.

La escuela requiere de un **líder** que impulse las acciones que lo lleven a la práctica. Así el director se convierte en la persona que motiva, guía y conjunta esfuerzos para lograr la **mejora continua** de la comunidad educativa a su cargo. En este tema revisaremos los **estilos de liderazgo** más frecuentes haciendo énfasis en el concepto de **liderazgo situacional** para determinar el modo predominante en el que se está ejerciendo el liderazgo y la pertinencia del mismo.

En este tema, se tratarán los siguientes puntos: liderazgo situacional, estilos de liderazgo, y las responsabilidades de un líder positivo y transformador.



Tema 4. Motivación

El director de una institución o el responsable de un equipo de trabajo frecuentemente enfrentan el reto de lograr que las personas que colaboran con ellos se sientan implicadas en los proyectos y aporten su entusiasmo y compromiso.

Aunque existen diversas teorías al respecto, en este tema consideraremos que uno de los factores que influyen decisivamente en la motivación de las personas es la satisfacción de sus necesidades. Es decir, actuamos porque algo nos hace falta y queremos conseguirlo. Sin embargo, hay que diferenciar entre influir, motivar y manipular.

No podemos hablar de motivación de un grupo de trabajo si no estamos conscientes de que las personas tienen derechos y necesidades y que buscarán los satisfactores que den respuesta a ellos.

	<p>Cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo puede suceder que su jefe inmediato le indique cuáles son sus obligaciones y responsabilidades.</p> <p>¿Qué pasaría si también le indicamos sus derechos y le preguntamos cuáles son sus necesidades?</p>
--	--

En este tema vamos a reflexionar sobre lo que es la motivación y las diferentes maneras de influir positivamente en las personas para que, como directivo, puedas ayudar a los componentes de la comunidad educativa (docentes, alumnos, personal de apoyo, padres) y sobre todo, a tu propio equipo de trabajo para que cada uno asuma con gusto sus responsabilidades, desempeñe su trabajo con eficacia y calidad y obtenga satisfacción por lo bien hecho.

En este tema analizaremos algunos de los indicadores correspondientes a la sección de gestión de personal del **autodiagnóstico** que contestaste al inicio del módulo 1.

El tema está dividido en cinco partes: ¿Influir en las personas o motivarlas?, la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, ¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?, detectar síntomas de baja motivación, e identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar.



¿Influir en las personas o motivarlas?

El primer cuestionamiento que nos vamos a hacer es si nosotros, como directivos y líderes, **motivamos** a las personas en el sentido estricto y original de la palabra, o si más bien lo que podemos hacer es descubrir cuáles son los motivos que impulsan a las personas a actuar o a dejar de hacerlo; a esto último le llamamos **influir** para que nuestros colaboradores **se muevan a actuar** de manera eficaz y positiva.

Influir en las personas de manera positiva es crear las condiciones y el ambiente propicio para que ellas mismas decidan **moverse** y actuar para su propio beneficio y satisfacción y para conseguir entre todas las metas propuestas como comunidad educativa. Influir es **darles motivos** a las personas para que actúen.

Quisiéramos también establecer otra diferencia significativa entre **influir** y **manipular**.

Dirigir, ser líder, implica influir en las motivaciones de las personas para que las cosas sucedan; manipular es conseguir mis propios beneficios a costa de la pérdida de algo de los demás.

Un líder positivo y transformador no manipula a sus colaboradores; influye para que, todos juntos, consigan los objetivos y metas previamente consensuadas y además las personas sientan realización, satisfacción y sentido de trascendencia en lo que están haciendo.

Motivación interna y motivación externa

Diferenciamos, a grandes rasgos, dos tipos de motivación: la interna y la externa.

	<p>Motivación interna: la que nace de lo más profundo de la persona, la que mueve su yo interno. Por ejemplo: el sentirse seguro de sí mismo, el proponerse metas y conseguirlas, la aceptación de uno mismo como se es, la empatía con los demás.</p>
	<p>Motivación externa: situaciones ambientales y relacionales, circunstancias y factores externos al sujeto que lo mueven a actuar de determinada manera o a dejar de hacerlo. Por ejemplo: trabajar en una escuela en la que se cuenta con los materiales necesarios para la labor docente, gozar de un sueldo y prestaciones atractivas, saber que me pueden promover hacia responsabilidades mayores si cuento con las competencias necesarias para ello.</p>

La motivación interna Entre las diversas teorías motivacionales que pudiéramos citar: las teorías "X" e "Y" de D. McGregor; los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos de F. Herzberg; la teoría de motivación de logro y los motivos sociales de D. McClelland, etc., hemos seleccionado para su aplicación en el ámbito educativo la **teoría de las necesidades de la persona** de Abraham Maslow.



La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow

En general y en términos de la teoría que explicaremos brevemente, podemos afirmar que una necesidad es una carencia, la falta de algo básico, un vacío casi con sentido existencial que siente y experimenta la persona y que tiende a llenar, con la búsqueda de diversos satisfactores.

En su teoría sobre las **necesidades de la persona**, Maslow hace una jerarquización de ellas y las representa en forma de pirámide para diferenciar las que llama **necesidades por deficiencia** y **necesidades del crecimiento**.

Las **necesidades por deficiencia** son las que consideramos básicas para satisfacer por cualquier ser humano, pues de otra manera no podría cubrir las de **crecimiento** que son las que ayudan a la persona a desarrollarse y a alcanzar su plenitud.



La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow

- Más que motivar, un líder ayuda a las personas a tener motivos, por lo que se dice que su tarea es influir en otros.
- Influir positivamente en las personas es darles motivos para que ellas decidan moverse.
- Motivo es el conjunto de razones que impulsan a la persona a desear algo y actuar para conseguirlo.
- La motivación es un estado emocional que se genera en la persona.
- Manipular es conseguir mi propio beneficio a costa de la pérdida de los demás.
- Abraham Maslow habla de dos tipos de necesidades:
- Por deficiencia: alimento, bebida, abrigo, vivienda, seguridad, pertenencia, logro. De crecimiento: autoestima, autorrealización, trascendencia.
- Una necesidad es una carencia que se trata de cubrir por medio de satisfactores.
- Los derechos son aquellas cosas que podemos exigir para nosotros porque nos corresponden como seres humanos o porque se han convenido en determinado grupo social.
- Las responsabilidades son compromisos que se eligen y se asumen como respuesta a los derechos y necesidades de los demás.
- Las personas que colaboran en la escuela, los profesores, los alumnos, los padres tienen derechos y necesidades ante los que es necesario ofrecer respuestas adecuadas.

¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?

Evidentemente, las personas tenemos diferentes y diversos motivos para actuar de una manera o de otra, o para dejar de hacerlo. Sin embargo, también podemos afirmar que hay ciertos motivos generales y comunes que influyen de manera positiva en los seres humanos. Tú, como directivo y líder de la escuela, tienes la oportunidad de ofrecer esos satisfactores del comportamiento humano a tus cercanos colaboradores para que ellos, a su vez, lo puedan hacer con sus propios equipos.

A modo de ejemplo presentamos algunos motivadores, tanto internos como externos, que influyen de manera positiva sobre el comportamiento de los que ofrecen el servicio educativo en la escuela. Concretamente nos vamos a referir al personal docente, directivo y de apoyo.

- Contar con un trabajo seguro y bajo buenas condiciones.
- Sentirme reconocido por un trabajo bien hecho.
- Tener oportunidad de conseguir ascensos y responsabilidades más significativas en mi propia escuela.
- Desempeñar un puesto dinámico que me permite seguir creciendo y adquirir nuevas habilidades y competencias.
- Mantener buenas relaciones con mis compañeros y con las diversas secciones y departamentos de mi institución.
- Pertenecer a una escuela con políticas, normas y procedimientos claros de actuación.
- Sentirme parte de la escuela, de mi equipo de trabajo y ser reconocido como tal por los demás.
- Ser tomado en cuenta y participar en la toma de decisiones, especialmente en las que son de mi competencia.
- Tener libertad para planear y organizar el trabajo personal, a partir de las responsabilidades de mi puesto.
- Sentirme bien tratado, respetado y reconocido por mis alumnos y padres de familia.
- Recibir reconocimiento por los logros conseguidos y por el esfuerzo realizado.
- Saber que con mis competencias y habilidades estoy contribuyendo a un mejoramiento continuo de la escuela.
- El trabajo en sí mismo: tener la oportunidad de hacer las cosas que sé hacer mejor.
- Contar con el equipo y ayuda adecuados para realizar bien mi trabajo.
- Sentirme informado y tomado en cuenta sobre todo en aquellas cosas que afectan mi trabajo y la toma de decisiones.
- Saber que estoy en una escuela que se preocupa por el desarrollo y crecimiento de su personal.
- Poder contar con la cooperación necesaria de otras secciones y departamentos de la escuela para darle sentido y continuidad a los procesos educativos.
- Trabajar con un equipo del que me puedo sentir orgulloso, al que puedo apoyar y del que recibo

¿Cómo puedo influir de manera positiva para que mis colaboradores se sientan motivados a actuar?

- Identificar y comprender las **necesidades, expectativas y metas personales** de mis colaboradores.
- Establecer metas que constituyan un reto para mis colaboradores y proporcionarles pasos claros y alcanzables para mejorar su desempeño en el trabajo.
- Darles a conocer cuáles serán los criterios e indicadores que se utilizarán para evaluar su desempeño.

- Provocar oportunidades para que puedan expresar lo que piensan y sienten sobre su trabajo y su relación con la institución educativa.
- Establecer y consensuar con mis colaboradores los objetivos y metas a alcanzar como equipo y personalmente, en un tiempo determinado.
- Hacer comprender a mis colaboradores cuál es el propósito del trabajo que realizan.
- Mantenerlos periódicamente informados sobre lo que sucede en la comunidad educativa y especialmente sobre aquellas cosas que afectan a su trabajo.
- Ofrecer a mis colaboradores una retroalimentación frecuente sobre el desempeño en su trabajo e indicarles cómo lo pueden mejorar.

Detectar Síntomas de baja motivación

¿Cuáles serían síntomas de baja motivación en el personal que se encarga de proporcionar el servicio educativo?

Nos referimos en este punto concretamente a equipo directivo, docentes, personal de apoyo, administrativo, mantenimiento...

- Desempeño por debajo de las expectativas normales de actuación.
- Índices significativos de ausentismo e impuntualidad.
- Rotación frecuente de personal, o personal que cubre puestos para los que no está preparado.
- Trabajo de poca calidad, con cumplimiento exclusivamente de los *mínimos* aceptables.
- Frecuentes molestias y quejas entre el personal interno de la escuela, de alumnos y padres.
- Apatía, desinterés y *baja moral* del equipo.
- Trabajo rutinario, repetitivo, sin muestras de mejora y deseos de superación.
- Conflictos interpersonales frecuentes dentro de los equipos.
- Conflictos frecuentes con las autoridades y con el jefe inmediato.
- Actitudes inflexibles ante el cambio que impiden un mejoramiento continuo hacia una escuela de calidad.
- Relaciones tensas y de escasa colaboración entre secciones y departamentos de la escuela. Sentirse poco informados y al margen de lo que sucede en la comunidad educativa.

Identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar

Los derechos, las necesidades y responsabilidades de las personas

"Quienes orientan y conducen la sociedad no fueron educados en el respeto a esos ciudadanos, como si no los vieran, aunque se pongan en puntas de pie para existir. Si queremos que nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos vivan sin que nadie los haga morir antes de tiempo, hay que educarlos ahora en el ejercicio de sus derechos, a fin de que de adultos puedan ser respetados porque aprendieron a respetarlos."

Cuando hablamos de **derechos** nos referimos a la facultad de hacer o exigir algo que nos corresponde por nuestra propia naturaleza humana o porque así lo hemos convenido en la sociedad.

Las **necesidades** son carencias y vacíos que sentimos y que tratamos de cubrir a través de satisfactores.

Las **responsabilidades** son los compromisos que asumimos con los demás y que se manifiestan en forma de una respuesta hacia sus derechos, necesidades, deseos y expectativas.



Como vimos anteriormente, los derechos de las personas son aquellas cosas que nos corresponden por naturaleza humana; ahora veamos las necesidades de los profesores y de los alumnos en la escuela para de esta forma reflexionar cuáles deberán ser nuestros compromisos en respuesta a los derechos y necesidades descritos.



Respeto de los compañeros	Sentirme parte del grupo y contar con la aprobación de mis compañeros
Una autoridad que me respeta, apoya y reconoce	Éxito académico y social
Percibir que mis alumnos van aprendiendo y tiene sentido lo que hago	Voz en la vida escolar
Poder y facultad para conducir la clase sin interferencias	Sentimiento de pertenencia: soy parte de mi escuela
Trabajar en un ambiente escolar ordenado y seguro	Un ambiente justo y equitativo
Un sentimiento de dignidad e importancia	Aceptación y aprobación por parte de mis profesores
Voz en las decisiones de la escuela que me pertenecen	Ser tomado en cuenta en las actividades que realizamos como grupo
Relación equitativa con el equipo directivo	Un trato personalizado, de dignidad de importancia
Ser aceptado y respetado por mis alumnos y por los padres de familia	Percibir que la escuela se ocupa de mí y me apoya
Ser informado periódicamente sobre el desempeño de mi trabajo	Conocimientos, habilidades y competencias que me hagan triunfar

El director es responsable, como vimos en el segmento anterior, de influir para que las personas se sientan motivadas y trabajen para lograr los objetivos de la institución.

Para lograr esto debe crear **un clima favorable en la escuela**, a través de:

	<ul style="list-style-type: none"> .Estrategias de comunicación Objetivos claros Metas alcanzables Oportunidades de crecimiento personal y profesional para sus colaboradores
--	---

Un clima institucional positivo favorece relaciones constructivas y resultados satisfactorios.

El director como núcleo de energía y confianza de la institución.

Los núcleos de energía institucional

El director de la escuela es un núcleo de energía y confianza para cada una de las personas que trabajan en un equipo institucional. Un gran porcentaje de la energía mental, física, emocional y creativa disponible de sus colaboradores se aplica al logro de los objetivos de la escuela; por ello, esas fuerzas deben estar permanentemente motivadas y dirigidas positivamente en un ambiente o clima institucional que en gran medida depende del director.

¿Cómo transmite el director energía y confianza a sus colaboradores?

Estamos seguros de que no se logra contando con manuales de políticas, descripciones complejas de puestos ni largos discursos. Partimos del supuesto de que el personal tiene el potencial de sentirse útil e importante para la comunidad educativa, si se le trata de la manera adecuada.

- Es importante lograr que cada uno asuma un compromiso con la misión y propósitos esenciales de la escuela, que se sienta responsable de sus éxitos y sus dificultades e interiorice el **tú perteneces al equipo, tú puedes contribuir, tú eres necesario**.
- Proporcionar información que dé trascendencia, significado y disfrute al trabajo en todos los departamentos y niveles escolares.
- Darles libre acceso a la información que necesitan, o simplemente desean saber.
- Dejar claras las metas del trabajo de cada miembro del equipo y cómo afecta a los demás.
- Actuar de acuerdo al potencial de las personas, dando a los colaboradores tiempo, proporcionándoles medios, delegando autonomía, ofreciendo retroalimentación sobre el progreso logrado en su trabajo.
- Dar oportunidad a las personas de experimentar y de aprender de sus éxitos y de sus errores de forma realista.

Presentamos a continuación algunas sugerencias prácticas para transmitir confianza a los colaboradores con la finalidad de que el director pueda influir y crear el clima institucional favorable a todos los niveles de la escuela.

- Permitir que cada uno determine sus metas y evalúe su desempeño.
- Clarificar límites de autoridad en el uso de los recursos y la toma de decisiones.
- Disponer de tiempo para la ayuda y el consejo.
- Ayudar a los colaboradores a crecer como personas y profesionales.
- Permitirles asumir nuevas responsabilidades y fomentar su desarrollo y ascenso dentro de la misma escuela. Recordar que el personal responde al reconocimiento.
- Compartir experiencias positivas y negativas.
- Proporcionar autonomía y libertad para seleccionar la mejor forma de hacer su trabajo.
- Alentar el espíritu y la visión del educador.
- Formar grupos temporales para proyectos específicos y/o solucionar problemas.
- Hacer participar a todos para que se sientan involucrados en el proyecto educativo de la escuela.
- Controlar y supervisar únicamente puntos críticos.
- Alentar la identificación con la comunidad educativa.
- Usar poco papeleo y disminuir archivos.
- Informar plenamente y facilitar la comunicación entre grupos.

Tema 5. Delegar y trabajar en equipo

En este tema identificaremos cuáles son las características de un equipo efectivo de trabajo, qué tengo que hacer yo, como líder y directivo y conjuntamente con mis colaboradores, para conformar y entrenar equipos dentro de mi institución educativa para que puedan auto gestionarse, asumir sus propias responsabilidades, tomar decisiones, dar cuenta de su desempeño y responder a las metas y resultados negociados con ellos.



Lo que pretendemos cuando hablamos de **trabajo en equipo** es comprender la necesidad de apoyarnos en los colaboradores y ellos a su vez en las personas de su propio equipo para que aprovechemos las fuerzas y competencias de todos y reduzcamos las debilidades personales o de algún grupo para así aumentar la **sinergia** del equipo y de los equipos entre sí en la consecución de las metas generales y específicas que nos hemos propuesto.

Los indicadores del **autodiagnóstico** a los que haremos referencia a este tema, los podrás encontrar en la sección de procesos. El tema está dividido en tres secciones: impulsores y frenadores del trabajo en equipo, equipos efectivos de trabajo, y delegación eficaz.



Tema 6. Comunicación

En este tema, te presentamos tres estilos diferentes de establecer relaciones interpersonales y de comunicarte con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar.

Hablaremos de la comunicación pasiva y de la agresiva como formas enfermas y no adecuadas de relacionarse con los demás, y de la **comunicación asertiva** como la forma sana y adecuada de expresar lo que pensamos, sentimos, necesitamos, queremos y deseamos.

La **comunicación asertiva** te permitirá desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: el **saber expresar y decir** tus mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el **saber escuchar** los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicarte, y asumir un comportamiento empático con ellos.

Finalmente, tú mismo, como directivo, serás capaz de entrenar a tu equipo de colaboradores en estas mismas habilidades asertivas.

Los indicadores del **autodiagnóstico** relacionados con este tema los podrás encontrar en la sección de Gestión de Personal, en Recursos y en Procesos.

Dividiremos la información en cinco partes: estilos de relación y comunicación, características asertivas, la comunicación interna y externa de la escuela, tipos de diálogos, y el clima en los procesos de comunicación.



No lo olvides

- El director es un núcleo de confianza y energía.
- Tiene como tarea hacer saber a las personas que son importantes para la escuela.
- El clima institucional puede favorecer o impedir la tarea de educar.
- Cada persona debe tener claro qué se espera de ella.
- Hay que combinar habilidad para comunicar con una disponibilidad positiva para lograr compromisos.
- El diálogo de mejora del desempeño ayuda al director y a su colaborador a detectar oportunidades de desarrollo y elaborar propuestas concretas de acción.
- El diálogo de orientación se pide que el colaborador modifique conductas específicas.

No olvides que:

Hay tres estilos básicos de comunicación:

- **Pasivo:** consiste en no comunicarse o en hacerlo en forma débil de manera que se deja que los otros decidan y actúen.
- **Agresivo:** impone sus propias ideas y percepciones, emite juicios que lastiman a los otros.
- **Asertivo:** se comunica de manera honesta, directa, oportuna y respetuosa. Se preocupa por las necesidades y deseos de los demás y expone los propios sin lastimar la dignidad de nadie.

Para saber hablar:

- Evita acusar y culpar a los otros.
- Separa a las personas de sus acciones.
- Expresa a la otra persona el comportamiento concreto que te molesta.
- Pregunta antes de afirmar.
- Usa un tono de voz adecuado, mantén una postura corporal relajada.

Para saber escuchar:

- Demuestra que te interesa lo que el otro está diciendo.
- Disminuye tu diálogo interno.
- Demuestra que comprendes cómo se siente la otra persona.
- Comprende sus motivos.
- Préstale toda tu atención.

Tema 7. Atender a la diversidad

Una de las responsabilidades mayores del directivo es mantener un equipo docente competente y actualizado que facilite el aprendizaje significativo en los alumnos.

	<p>Las preguntas frecuentes son:</p> <p>¿La mayoría de los alumnos en mi institución encuentran apoyo para aprender según su propio estilo, de manera significativa?</p> <p>¿Cómo favorecer este aprender significativo en mi escuela?</p>
---	---

El director necesita encontrar estrategias para propiciar en los docentes una actitud de apertura que les permita reconocer las capacidades, intereses y necesidades diferentes en sus alumnos para favorecer el aprendizaje de una manera creativa, innovadora y adecuada a cada persona. El tema está dividido en tres partes: estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples, e inclusión educativa.



Estilos de aprendizaje: El identificar tu propio estilo de aprender te ayudará a entender cómo los docentes que colaboran en tu institución y los alumnos, tienen distintas maneras de relacionarse con el mundo que les rodea para incorporar conocimientos, habilidades, actitudes... a sus maneras habituales de actuar.

Estilos de aprendizaje

¿Qué es un estilo de aprendizaje?

Un **estilo de aprendizaje** es la forma en que una persona preferentemente se relaciona con el mundo que le rodea y organiza la información que recibe de él.

Hay tantos estilos de aprendizaje como personas, aunque podamos encontrar características comunes en las diferentes maneras de aprender. Aprender a aprender es

desarrollar estrategias para controlar el propio aprendizaje y obtener conocimiento de las experiencias cotidianas.



Se define como estilo de aprendizaje un **conjunto de comportamientos** que se agrupan y se clasifican con una sola etiqueta.

Es una **manera habitual** en la que la persona se relaciona con el medio que le rodea, para organizarlo y apropiarse de los elementos, símbolos y conceptos que lo representan.

Podemos decir que **hay tantos estilos de aprendizaje como personas** y que una institución educativa orientada a ofrecer un servicio de calidad a sus alumnos estará dispuesta a implementar políticas, metodologías, estrategias... y otorgar recursos para que todos los docentes puedan identificar las formas en que sus alumnos aprenden mejor y diseñen actividades orientadas a facilitar este proceso.

En el aula interactúan los estilos de aprendizaje de los alumnos con el estilo de aprendizaje del profesor, que finalmente se traduce en un estilo de enseñanza.

Si el profesor desconoce los estilos con que aprenden sus alumnos, terminará privilegiando inconscientemente a aquéllos que aprenden como él, y les enseñará de la manera en que él mismo se explica las cosas. Para poder elegir un estilo adecuado de enseñar, hay que conocer los estilos de aprender.



Aplicación didáctica de los Estilos de Aprendizaje: En el diagrama anterior, observamos cómo la intervención del director al implementar programas de capacitación y actualización, permite que el docente pueda aplicar en el aula las estrategias necesarias para favorecer el aprendizaje de todos los alumnos.

Estilos de aprendizaje y aprender a aprender: El propósito de cualquier proceso educativo es llevar al alumno a que aprenda a aprender, es decir: Que sea capaz de aprender por sí mismo en cualquier lugar y momento, con los elementos que ha adquirido anteriormente.

Aprender a aprender es:

- Saber desarrollar estrategias y planes personales.
- Identificar aquello para lo que soy muy bueno y aquello en lo que necesito mejorar.
- Describir mi estilo preferente de aprendizaje.
- Conocer las condiciones que favorecen el que yo aprenda.
- Obtener conocimientos de las experiencias cotidianas.
- Asimilar e incorporar a mis esquemas de pensamiento y acción las cosas positivas que obtengo de los medios de comunicación y las computadoras.
- Aprovechar las oportunidades como cursos, conferencias, tutorías para ampliar mis conocimientos, desarrollar mis destrezas y mejorar mis actitudes.

Controlar el propio aprendizaje.

Recuerda las características principales de los estilos:

Según sea el estilo, las personas pueden manifestar estos comportamientos:

ACTIVO

- Se implican plenamente en experiencias nuevas.
- Mente abierta, no son escépticos.
- Piensan que todo hay que intentarlo al menos una vez.
- Se aburren con los largos plazos.
- Se interesan en actividades grupales.

REFLEXIVO

- Les gusta considerar las situaciones desde diferentes perspectivas.
- Analizan las cosas antes de elaborar conclusiones.
- Observan y escuchan a los demás y luego intervienen.
- Pueden parecer distantes y condescendientes.

TEÓRICO

- Enfocan los problemas por etapas, de manera escalonada.
- Perfeccionistas.
- Integran los hechos en teorías coherentes.
- Huyen de lo subjetivo y lo ambiguo.

PRAGMÁTICO

- Les gusta la aplicación práctica de las cosas.
- Buscan los aspectos positivos de las nuevas ideas.
- Impacientes ante las teorías.
- Quieren mejorar lo que ya es bueno.

Ahora te presentamos algunos aspectos relevantes en cada estilo. Te ayudará a saber cómo fortalecer tu estilo preferente de aprendizaje, a saber, qué debes cuestionarte ante una conocimiento o experiencia nueva para identificar los obstáculos que puedes enfrentar. Recuerda que los estilos no están presentes en nosotros de una manera pura. Comúnmente los mezclamos, incluso podemos pasar por todos ellos en una determinada experiencia, pero siempre preferiremos iniciar por alguno en especial.

Inteligencias múltiples

Hasta las últimas décadas del siglo XX, muchos psicólogos aún consideraban que la inteligencia era una capacidad humana única, inmutable y determinada genéticamente. Nacíamos con un coeficiente intelectual determinado que por ningún motivo podía cambiar y que de alguna manera predestinaba nuestro éxito o fracaso en las actividades académicas y en la vida misma.

En la década de los 80, el Doctor Howard Gardner de la Universidad de Harvard realizó exhaustivas investigaciones sobre la inteligencia cuyos resultados estudiaremos brevemente en este segmento de información.

	<p><i>“Todos somos diferentes, en gran parte porque todos tenemos distintas combinaciones de inteligencias. Si lo reconocemos, creo que por lo menos tendremos una mejor oportunidad para manejar de manera adecuada los muchos problemas que nos enfrentan en el mundo.”</i></p> <p>Howard Gardner</p>
---	--

Diferentes maneras de ser inteligente: Las investigaciones de Gardner han desafiado desde hace más de 20 años las teorías convencionales sobre inteligencia. Él afirma que al menos el ser humano posee siete inteligencias básicas diferentes. Para Gardner, **la inteligencia** se refiere a:

- Resolver problemas.
- Crear productos en un ambiente estimulante.

Así, la inteligencia se transformó de un número (coeficiente intelectual) a una serie de comportamientos de la vida diaria. Gardner descubrió estas diferentes maneras de ser inteligente a través de una serie de estudios realizados a pacientes con daño cerebral. Aunque algunas partes del cerebro estaban afectadas, había otras que permanecían intactas y que permitían a las personas seguir realizando actividades diversas. Algunos de los criterios utilizados por Gardner para establecer si unos conjuntos determinados de habilidades constituyen una inteligencia son:

1. **Sistemas cerebrales autónomos:** Comprobó en pacientes con daño cerebral por alguna lesión que, aunque perdían capacidades como el habla, conservaban otras como el cálculo matemático, la danza o la capacidad de relacionarse con otras personas.
2. **Individuos excepcionales:** Son personas que no tienen demasiado éxito en determinadas áreas de la vida, pero muestran una desarrollada habilidad en algún aspecto específico. Por ejemplo, el caso de personas autistas que tienen extraordinaria habilidad para el cálculo matemático, pero no soportan el contacto físico con otro ser humano.
3. **Historia evolutiva:** Como especie humana, hemos desarrollado habilidades que nuestros antepasados no tenían. La habilidad para dibujar de un niño actual de 6 años puede parecerse a la de un adulto de la época prehistórica.
4. **Código simbólico:** Cada inteligencia puede representar aspectos específicos a través de un código de signos y símbolos. Por ejemplo, las partituras musicales, el lenguaje gráfico utilizado por arquitectos e ingenieros.

5. **Nueve inteligencias:** Vamos a describir brevemente las habilidades principales que integran a los distintos tipos de inteligencia, así como los códigos que las caracterizan. Conforme vayas leyendo, pregúntate: ¿cuál de estas inteligencias está más desarrollada en mí?



Inteligencias múltiples y evaluación

Una de las principales inquietudes de los educadores a través del tiempo ha sido la manera adecuada de evaluar el desempeño de los alumnos a lo largo del ciclo escolar, así como los criterios para promoción y acreditación. La teoría de inteligencias múltiples también aborda el aspecto de la evaluación. **No podemos pretender cambiar la manera de enseñar y aprender, la disposición del mobiliario en la clase e introducir nuevos elementos en el aula sin pensar que necesariamente tiene que cambiar la forma en que evaluamos a los alumnos.**

¿Para qué trabajar con inteligencias múltiples si seguimos evaluando sólo a través del lenguaje y los problemas matemáticos?

Toma la **observación** del alumno en el trabajo diario como herramienta fundamental.

- Los alumnos se **autoevalúan**, aprenden de su manera de aprender y pueden mejorar.
- La evaluación en sí misma es una **experiencia interesante** y estimulante para los alumnos.
- Los padres pueden **comprender** con mayor facilidad lo que se está evaluando y lo que sus hijos están aprendiendo en la escuela.
- Todos los alumnos tienen oportunidad de tener **éxito**.
- Evaluar los **procesos** y los **resultados**.
- Los maestros evalúan en el **contexto** de las actividades que han diseñado para favorecer las inteligencias múltiples en el aula.
- Es una **experiencia de aprendizaje**.
- Se evalúa **todo el tiempo**, no sólo al final del mes o del bimestre.
- Involucra muchas actividades de **aprendizaje vivencial** como exposiciones, demostraciones, maquetas, obras de teatro, dibujos, debates...
- El énfasis está en las **fortalezas** del alumno.
- Incorpora el aprendizaje colaborativo.
- La evaluación, la enseñanza y el aprendizaje son parte del mismo proceso, no procesos separados. El alumno se compara sólo consigo mismo.

Estrategias para evaluar a través de las Inteligencias Múltiples

Estrategias	Descripción
Observación	Es una parte fundamental de esta propuesta. Hay que observar a los alumnos mientras resuelven problemas, trabajan con otros y hacen preguntas. Nos da idea de qué procesos están desarrollando.
Registro	Hay que documentar el avance del alumno a través de instrumentos como las listas de verificación (una serie de habilidades que se deben desarrollar en el ciclo escolar), diario del alumno y del grupo.
Recopilación	Se refiere a la integración de una carpeta por alumno con muestras de su trabajo en las diferentes áreas. Por ejemplo, trabajos escritos, problemas matemáticos o lógicos que haya resuelto, muestras de dibujos o realizaciones artísticas, grabaciones con lecturas en voz alta, fotografías de las actividades que se realizan en clase.
Entrevistas	Periódicamente conviene hacer entrevistas con cada alumno para dialogar sobre sus avances, proyectos, temores, metas. Conviene registrar la entrevista en la carpeta del alumno.
Proyectos personalizados de evaluación	Es una herramienta que consiste en pedir al alumno que registre en una lista en la que se le presentan varias opciones, una, dos o tres que realizará para demostrar sus conocimientos y habilidades sobre un tema como se muestra en el siguiente ejemplo .

La inteligencia es la capacidad de resolver problemas y crear productos en un ambiente estimulante. Los criterios para definir una inteligencia según Howard Gardner son:

- Tiene una ubicación específica en el cerebro y funciona de manera autónoma.
- Existen personas que desarrollan estas capacidades de manera extraordinaria.
- Ha evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad.
- Tiene un código simbólico propio.

Las nueve inteligencias que considera Gardner a la fecha son:

- Lingüística.
- Lógico-matemática.
- Espacial.
- Corporal-kinética.
- Musical.
- Interpersonal.
- Intrapersonal.
- Naturalista. Existencial.

Inclusión educativa

Hemos estudiado en los dos segmentos anteriores los diferentes estilos que tenemos para aprender y las diversas inteligencias que todos poseemos, así como sus implicaciones pedagógicas.

En este segmento analizaremos brevemente algunas propuestas para atender a todos los alumnos de nuestra institución de acuerdo a sus necesidades particulares.

Todos iguales y todos diferentes

Hemos explicado a través de las teorías de Estilos de Aprendizaje y de Inteligencias Múltiples que se trata de una concepción más incluyente de la educación, de una nueva manera de entender el aprendizaje, la enseñanza y las actividades que se realizan en la escuela para favorecer este complejo proceso. Tradicionalmente se han privilegiado en la escuela sólo las habilidades lingüísticas y lógico-matemáticas. Es el momento de **aprender de otro modo** porque nuestro mundo nos lo exige.

El propio educador ya sea directivo o docente es quien tiene que descubrir su estilo preferente de aprendizaje y las inteligencias que son sus fortalezas para comprender que cada uno de sus colaboradores y alumnos tiene una manera personal de aprender y que todos tenemos derecho a oportunidades que nos permitan.

Cuando el alumno no aprende

Seguramente muchos de nosotros hemos experimentado la preocupación que genera en el maestro, en los padres y en el mismo alumno el descubrir que tiene dificultades para realizar las actividades que sus otros compañeros hacen bien, que tiene **malas calificaciones** o **problemas de conducta**.

En ocasiones, cuando la situación se sale de control, se buscan los **remedios** para lograr que el alumno aprenda todo y se porte bien. Se le canaliza con un especialista o se solicita la ayuda de los asesores que acuden a la escuela para orientarnos con estos **casos difíciles**.

Con programas adecuados y constancia por parte de los padres, el alumno en cuestión supera, después de un tiempo, sus dificultades y aprende mejor. Sin embargo, puede haber otros alumnos a quienes nadie presta atención porque no destacan en el grupo por su mal comportamiento o por evidentes muestras de dificultades en el lenguaje o las matemáticas y que pueden estar enfrentando situaciones similares en alguna de las otras inteligencias o en algún estilo particular de aprendizaje y esto no se atiende porque no se detecta o no es tan importante.

La propuesta que hacemos es transformar nuestro paradigma de deficiencias en un paradigma de crecimiento, como se explica en el siguiente cuadro:

Cuando pensamos que al alumno le falta algo...	Si creemos que el alumno tiene habilidades que puede y debe desarrollar...
Es común etiquetar al alumno según sus deficiencias: disléxico, débil visual, alumno con déficit de atención...	Diremos: Armando tiene muchas habilidades en la música y el deporte.
Utilizamos baterías estandarizadas para cuantificar las deficiencias.	Evaluamos al alumno como una persona única con necesidades específicas.
Nos apoyamos en estrategias de tratamiento que hacen que el alumno trabaje continuamente en aquello que le sale mal.	Proponemos actividades relacionadas con la vida real que parten de las necesidades e intereses de los alumnos y que les brindan experiencias ricas y variadas.
Separamos a los que son diferentes, porque no aprenden igual y los aislamos de sus pares.	Integramos equipos de trabajo diferentes en los que los alumnos sean capaces de interactuar con otros que tienen capacidades y habilidades diversas porque eso los enriquece.
Diseñamos actividades especiales para los alumnos que no aprenden bien.	Diseñamos actividades interesantes, creativas, enriquecedoras, estimulantes, para todos los alumnos.
Canalizamos al alumno con un especialista que no tiene relación con el resto de la comunidad educativa.	Integramos equipos colaborativos con especialistas de diferentes áreas que nos ayudan a enriquecer las actividades de aprendizaje, para ayudar a que todos aprendan.

Una vez que se adopta este enfoque que enfatiza el descubrimiento de fortalezas de los alumnos y no de sus debilidades, se pueden diseñar estrategias educativas utilizando cada una de las inteligencias para establecer un puente entre lo que los estudiantes dominan y lo que necesitan reforzar.

Muchos enfoques terapéuticos y de regularización insisten en que el niño o el adolescente repita una y otra vez la actividad que no le sale bien. Si tiene problemas con la inteligencia lógico-matemática, le pondrán a resolver problemas **lógico-matemáticos**. Esto puede resultar muy frustrante.

Cuando se enfoca el aprendizaje desde los diferentes estilos e inteligencias, se da la oportunidad a todos los alumnos para aprender a su ritmo y a su modo. Se cambia el paradigma terapéutico que ayuda a los alumnos con problemas, por un modelo educativo incluyente, relacionado con la vida real, que responde a las necesidades de todos los alumnos y propicia que todos aprendan.

Tema 8. Inteligencia emocional



Existe gran preocupación en los líderes actuales por descubrir los secretos que les ayudarán a tener éxito en sus relaciones laborales y conseguir que sus equipos de trabajo lleguen a las metas propuestas. Se ha descubierto que los mejores líderes no son quienes tienen mayores grados o créditos académicos, ni experiencia técnica o profesional, sino aquéllos que están en contacto con el ámbito emocional personal y el de los demás. El verdadero líder logra influir en otros de tal manera que quieran seguirle por convicción y por miedo o por obligación. Consideramos que una competencia fundamental del directivo es la habilidad para manejar sus emociones y orientar a la comunidad a hacerlo.

Los contenidos de este tema te ayudarán a desarrollar **criterios y herramientas** que te proporcionarán un **conocimiento más profundo de tu persona para construir una estima real y positiva de ti mismo**, aprenderás a **manejar mejor las tensiones de la vida diaria** en tus relaciones personales y profesionales, así como contar con elementos para una vida emocional más plena que te permita **dar lo mejor de ti** en las tareas que desempeñas actualmente. Hemos dividido los contenidos de este tema en cuatro partes: habilidades personales, manejo del estrés, habilidades sociales, y liderazgo.



1. Habilidades personales



Tener **criterios y herramientas** que nos permitan un **conocimiento profundo de nuestra persona para construir una estima real y positiva de nosotros mismos**, aprender a **manejar las tensiones de la vida diaria** en nuestra relación personal y profesional con los demás y contar con elementos para una vida emocional plena que nos permita **dar lo mejor de nosotros mismos** en la tarea que desempeñamos actualmente.

Cuando se asume un cargo directivo en una institución educativa, no sólo se requiere de habilidades para el liderazgo y la administración. Es necesario que se desarrolle un **mejor conocimiento de uno mismo** a fin de equilibrar el trabajo y las relaciones con los demás. Esto último no puede hacerse sin contar con habilidades emocionales adecuadas, fundamentadas primero en el aspecto personal.

Nuestra tarea como educadores es **desarrollar de una manera equilibrada las distintas manifestaciones de nuestra inteligencia: racional, emocional, trascendente, personal, social...** y propiciar que en la institución en la que prestamos nuestros servicios, exista un ambiente propicio entre todas las personas integrantes de la comunidad educativa.

En este segmento de información, nos enfocaremos al aspecto personal de la inteligencia emocional a través de distintas **habilidades personales** que iremos describiendo.

El estudio de estos contenidos te permitirá tener criterios y herramientas que te ayudarán a adquirir un conocimiento personal más profundo y así construir una estima real y positiva, aprender a manejar las tensiones de la vida diaria en tu relación personal y profesional con los demás y contar con elementos para una vida emocional plena que te permita dar lo mejor en la tarea que desempeñas actualmente.



¿Qué es la inteligencia emocional?

Tradicionalmente se había considerado que el líder efectivo era quien tenía **mayores grados académicos**, relacionados con conocimientos adquiridos o capacidad intelectual sobresaliente.

En la actualidad se comprueba con mayor certeza día a día en todos los ámbitos, que las personas consideradas más **inteligentes** no son quienes tienen mayor éxito en el ámbito laboral y profesional.

Desde hace más de diez años ha surgido este término de **inteligencia emocional** que se refiere a **una serie de habilidades del ser humano para conocerse mejor a sí mismo y conocer mejor a los demás.**

Ser inteligente emocionalmente significa, entre otras cosas, autovaloración, autoestima, manejo adecuado de los sentimientos, capacidad de entender a otros y manejar los momentos de conflicto. La inteligencia emocional es tan útil en la vida cotidiana, en las relaciones con familiares, amigos y vecinos como lo es en el ámbito laboral en cualquier organización. Iniciemos con las habilidades personales.



Algunas de las habilidades personales más importantes de la inteligencia emocional

- Ser consciente de quién soy
- Tener una adecuada valoración personal
- Confianza en mí mismo
- Manejo adecuado de mis sentimientos e impulsos
- Controlar el estrés
- Integridad personal
- Flexibilidad y creatividad
- Calidad personal y profesional
- Capacidad de compromiso
- Entusiasmo

2. Manejo del estrés

Una de las habilidades personales de la inteligencia emocional, como vimos en este segmento de información, es **el ser capaz de controlar el estrés**.

Hay situaciones que habitualmente nos causan estrés, por ejemplo:



Fuentes de estrés en el trabajo

Siendo educadores, directores, docentes, orientadores... tenemos otras fuentes de estrés relacionadas con el trabajo y las expresamos más o menos de esta manera:



¿Cómo se manifiesta el estrés?

Ante estas y otras situaciones, nuestras respuestas pueden ser de diversos tipos entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Síntomas fisiológicos	Son una serie de señales que emite nuestro cuerpo para indicar que la situación que enfrentamos está provocando estrés. Entre ellos podemos mencionar tensión muscular, cansancio, aceleración cardíaca, sudor, trastornos digestivos e intestinales, falta o exceso de apetito...
2. Síntomas subjetivos emocionales	Son estados emocionales que se producen al enfrentar la situación estresante: ansiedad, depresión, cólera, miedo, frustración.
3. Síntomas subjetivos cognitivos	Se manifiestan como dificultades en los procesos de pensamiento, por ejemplo falta de concentración, mala memoria, pensamientos irracionales, confusión, bloqueo mental, desorganización del pensamiento, pesadillas
4. Síntomas conductuales	Discusiones frecuentes, conducta compulsiva, hablar rápido, dificultad para realizar una tarea durante cierto tiempo, conflictos con otras personas, llanto.

Maneras de enfrentar el estrés: Paralelamente a los diferentes tipos de respuestas, surgen distintos tipos de manejo del estrés. La primera clasificación nos dice que este manejo puede ser **positivo** cuando se buscan soluciones efectivas y se manejan adecuadamente los sentimientos, o **negativo** si se recurre a conductas autodestructivas como el consumo de alcohol o drogas para evadir la situación. Dentro del **manejo positivo**, puedo:

1. Centrarme en el problema	Analizo la situación, trato de descubrir sus causas, intento buscar soluciones que modifiquen el problema que me causa estrés, a través de acciones concretas y viables.
2. Centrarme en la emoción	Si la situación no tiene una solución inmediata centrada en el problema, entonces es posible que yo recurra a modificar los sentimientos que me produce la situación de estrés a través de técnicas de relajación, modificar el diálogo que tengo conmigo mismo, pensar positivamente, concentrarme en lo que me gustaría que sucediera...
3. Combinar ambas cosas	Cuando analizo la situación en forma personal, me encargo de manejar mis sentimientos y pido la ayuda de otros; entonces estoy haciendo un manejo mixto para enfrentar la situación estresante.

Algunas técnicas útiles para el manejo del estrés: Describiremos brevemente algunas técnicas que se utilizan con éxito en el manejo del estrés. Seguramente serán útiles para ti y tus colaboradores.



Tema 9. Dar acompañamiento o coaching a los docentes



El *Coaching* o proceso de entrenamiento personalizado y confidencial cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.

El acompañamiento para aprender a vivir mejor te señala las situaciones y aspectos que no puedes ver y te da ideas para mejorar tu manera de desenvolverte, mientras que al mismo tiempo despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible.

Es una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de sencillos ejercicios hace que entre otras cosas te enfrentes a tus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones y aprendas a tener confianza en ti mismo y en los demás.

En este tema trataremos acerca de algunos indicadores de la sección de Gestión de Personal del autodiagnóstico que realizaste al inicio del módulo 1.

Este tema se dividirá en los siguientes segmentos: *coaching* o acompañamiento, la responsabilidad personal, la misión personal, y *coaching* en el aula.



Tema 10. Saber utilizar las tecnologías

	<p>El uso de las computadoras en la escuela es una constante en la vida diaria de muchos educadores, (directivos y docentes) y alumnos.</p> <p>Es necesario que veamos en las nuevas tecnologías un instrumento que nos va ayudar en la labor educativa. En este tema, haremos un énfasis especial en el uso didáctico de las tecnologías de la información y comunicación en procesos de aprendizaje utilizando la Norma Técnica de Competencia Laboral del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.</p>
	<p>Aprender a utilizar las aplicaciones informáticas es algo sencillo y práctico que iremos mejorando y que no requiere estudiar ninguna carrera de ingeniería. Poco a poco, irás descubriendo que te resulta más sencillo el aprender a utilizar diversas aplicaciones con la computadora. Notarás también que el cambio a una versión más avanzada no significa empezar de cero, simplemente te permite hacer cosas que antes no podías.</p> <p>La computadora se convierte en tu aliada en la medida que conoces mejor su funcionamiento, al familiarizarte con ella pronto descubres que es una herramienta poderosa que te ayuda a ser realizar mejor tu trabajo.</p>

Adicionalmente, este tema enfatiza las **Normas** establecidas por el **Consejo Nacional de Normalización y certificación de Competencias Laborales para el Uso Didáctico de las tecnologías de Información y Comunicación en procesos de Aprendizaje**.

Este tema se dividirá en los siguientes segmentos: uso de Word, uso de Excel y Power Point, Internet, y Correo electrónico, encontrarás indicadores relacionados con la gestión de personal y recursos del **autodiagnóstico** que contestaste al inicio del módulo.



ANEXO 4: VALIDACIÓN DE PROPUESTA

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado: **Dr. Juan José Jacinto Chunga**

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis de doctorado titulada: **Modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019.**

Realizado por la: **Mg. Verónica Narcisa Toala Santana**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción			X		
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada			X		
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.			X		
II.	Estructura de la Propuesta			X		
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.			X		
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.			X		
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.			X		
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.			X		

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
III	Fundamentación teórica			X		
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.			X		
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.			X		
IV	Bibliografía			X		
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.			X		
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta			X		
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.			X		
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.			X		
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.			X		

El resultado de la evaluación es totalmente: **“Adecuada”** para el desarrollo del Modelo de educativo propuesto.

Validado por: **Juan José Jacinto Chunga**

Especializado en: **Doctor en Ciencias de la Educación**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **10 años**

Cargo Actual: **Docente Principal Universidad Nacional de Piura**

Piura, agosto del 2020


UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

 Dr. Juan José Jacinto Chunga
 Docente Principal

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Dr.: **Abner Milán Barzola Cárdenas**

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis de doctorado titulada: **Modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019.**

Realizado por la: **Mg. Verónica Narcisa Toala Santana**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción			X		
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada			X		
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.			X		
II.	Estructura de la Propuesta			X		
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.			X		
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.			X		
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.			X		
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.			X		
III	Fundamentación teórica			X		
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.			X		
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.			X		

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
IV	Bibliografía			X		
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.			X		
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta			X		
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.			X		
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.			X		
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.			X		

El resultado de la evaluación es totalmente: **“Adecuada”** para el desarrollo del Modelo de educativo propuesto.

Validado por: **Abner Milán Barzola Cárdenas**

Especializado en: **Doctor en Gestión Universitaria**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **35 años**

Cargo Actual: **Docente Principal Universidad Nacional de Jaén**

Piura, agosto del 2020



Dr. Abner Milán Barzola Cárdenas
DNI 01077389

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado: **Dra. Lilliam Enriqueta Hidalgo Benites**

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis de doctorado titulada: **Modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019.**

Realizado por la: **Mg. Verónica Narcisa Toala Santana**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción			X		
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada			X		
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.			X		
II.	Estructura de la Propuesta			X		
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.			X		
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.			X		
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.			X		
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.			X		
III	Fundamentación teórica			X		
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.			X		
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.			X		

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
IV	Bibliografía			X		
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.			X		
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta			X		
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.			X		
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.			X		
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.			X		

El resultado de la evaluación es totalmente: **“Adecuada”** para el desarrollo del Modelo de educativo propuesto.

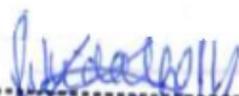
Validado por: **Lilliam Enriqueta Hidalgo Benites**

Especializado en: **Doctor en Ciencias de la Educación**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **25 años**

Cargo Actual: **Docente Principal Universidad Nacional de Piura**

Piura, agosto del 2020



DRA. LILLIAM ENRIQUETA HIDALGO BENITES
 ESPECIALISTA EN PEDAGOGIA Y EDUCACION