



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO  
EN EDUCACIÓN

**Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la  
gestión académica de la Escuela Profesional de  
Educación FACHSE – UNPRG**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

**AUTOR:**

Llanos Díaz, Elmer (ORCID: 0000-0002-6955-8219)

**ASESOR:**

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

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO — PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mi madre que, desde el cielo, guía mis pasos.

A mi familia, por su comprensión y apoyo.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento a las personas e instituciones que contribuyeron, en mayor o menor grado, a la realización de la presente investigación.

Al Dr. Luis Montenegro Camacho, por sus acertadas sugerencias y recomendaciones, que permitieron mejorar y enriquecer el informe final de esta investigación.

A los docentes del Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo, por sus enseñanzas impartidas, que permitieron orientar y echar luces sobre algunos aspectos de esta tesis.

A mis colegas docentes de la Escuela de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, cuya colaboración, permitió la realización de la presente investigación.

**El Autor**

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	11
III. METODOLOGÍA.....	26
3.1. Tipo de investigación.....	26
3.2. Variables y operacionalización.....	26
3.3. Población, muestra y muestreo.....	29
3.4. Técnicas e instrumentos.....	30
3.5. Procedimientos.....	30
3.6. Método de análisis de datos.....	31
3.7. Aspectos éticos.....	31
IV. RESULTADOS.....	32
V. DISCUSIÓN.....	39
VI. CONCLUSIONES.....	44
VII. RECOMENDACIONES.....	45
VIII. PROPUESTA.....	46
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	57

## Índice de tablas

Tabla 1. Resultados de la dimensión liderazgo y trabajo en equipo	32
Tabla 2. Resultados de la dimensión modelo educativo	33
Tabla 3. Resultados de la dimensión planes de estudio	34
Tabla 4. Resultados de la dimensión políticas de gestión	35
Tabla 5. Resultados de la dimensión gestión del talento humano	36
Tabla 6. Resultados de la dimensión practicas docentes	37
Tabla 7. Resultados del nivel de gestión académica	38

## Índice de figuras

Figura 1. Metodología para la gestión curricular	13
Figura 2. Modelo de Gestión Curricular	14
Figura 3. Componentes del modelo GesFOC para la gestión curricular	16
Figura 4. Proceso de liderazgo y trabajo en equipo	17
Figura 5. Acciones relevantes en la gestión de la calidad	17
Figura 6. Acciones para mejorar los procesos en el modelo GesFOC	18
Figura 7. Enfoque de gestión por competencias	20
Figura 8. Características de la competencia trabajo en equipo	22
Figura 9. Resultados de la dimensión liderazgo y trabajo en equipo	32
Figura 10. Resultados de la dimensión modelo educativo	33
Figura 11. Resultados del porcentaje de la dimensión plan de estudio	34
Figura 12. Resultados del porcentaje de la dimensión políticas de gestión	35
Figura 13. Resultados del nivel de gestión del talento humano	36
Figura 14. Resultados del porcentaje de la dimensión practicas docentes	37
Figura 15. Resultados del porcentaje del nivel de gestión académica	38
Figura 16. Modelo de liderazgo y trabajo en equipo	46
Figura 17. Propuesta del Modelo de liderazgo y trabajo en equipo	57

## Resumen

El presente estudio presenta la propuesta de un modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para ello se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo proyectiva o descriptiva propositiva. El diseño de investigación fue de tipo no experimental, transversal y descriptivo, con propuesta y validación. Se aplicó una encuesta con escala de Likert a 58 docentes. La evaluación de la variable problema, gestión académica, se encuentra entre su regularidad y eficiencia con un nivel de aceptabilidad del 72,42%. Sin embargo, Las dimensiones *liderazgo y trabajo en equipo*, *políticas de gestión* y *prácticas docentes* obtuvieron niveles deficientes en su evaluación. De estas tres dimensiones relevamos “Liderazgo y trabajo en equipo”, y tomando como enfoques teóricos el modelo socioformativo GesFOC (Gestión sistémica de la formación de competencias) y el enfoque de gestión por competencias, se elaboró una propuesta, a partir de sus seis componentes: Liderazgo, comunicación, motivación, creatividad, planificación y negociación. La propuesta se configuró y se canalizó para su implementación en un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, específicamente, para desarrollar la competencia *Liderazgo y trabajo en equipo*, agregándose el proceso evaluativo y formativo, que incluye la retroalimentación.

**Palabras Clave:** Gestión académica, trabajo en equipo, liderazgo, gestión por competencias.

## **Abstract**

This study presents the proposal of a leadership and teamwork model to strengthen the academic management of the School of Education of the Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. For this purpose, a quantitative, projective or descriptive propositional research was carried out. The research design was non-experimental, transversal and descriptive, with proposal and validation. A Likert scale survey was applied to 58 teachers. The evaluation of the problem variable, academic management, It is between its regularity and efficiency with a level of acceptability of 72.42%. However, the dimensions leadership and teamwork, management policies and teaching practices obtained deficient levels in their evaluation. From these three dimensions we highlighted "Leadership and teamwork", and taking as theoretical approaches the socio-training model GesFOC (Systemic Management of Competence Formation) and the competence management approach, a proposal was elaborated, based on its six components: Leadership, Communication, Motivation, Creativity, Planning and Negotiation. The proposal was configured and channeled for its implementation in an institutional capacity building plan, specifically to develop the competency Leadership and Teamwork, adding the evaluation and training process, which includes feedback.

**Keywords:** Academic management, teamwork, leadership, competency-based management.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional, los procesos de acreditación y evaluación universitaria dieron paso a la elaboración de sistemas de gestión de calidad y, con ello, a una suerte de cambios en los procesos académicos universitarios y, básicamente, en la forma de gestionar los procesos formativos. En efecto, luego del posicionamiento de las normas ISO en el sistema educativo universitario, se da un cambio en la cultura organizacional de las universidades, que afecta a la gestión institucional, a la docencia y a la investigación. En los últimos años las normas ISO se han asimilado a las instituciones educativas con la finalidad de garantizar la mejora continua y la calidad académica en el marco de un modelo de competencias. (Tobón, 2015, p. 87).

El modelo EFQM se ha venido aplicando al sector educación, y uno de sus principios esenciales, tiene que ver con las personas, en términos de Tobón, con la gestión del talento humano, lo cual implica, por un lado, la promoción del factor humano en concordancia con el establecimiento de una planificación estratégica, y por otro lado, el alineamiento del recurso humano con la visión y misión institucional, la gestión académica, la formación de los estudiantes y el contexto sociocultural (Tobón, 2015).

Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo docente se constituye en un pilar fundamental para la gestión de los procesos académicos, y el logro de metas, de manera eficiente y eficaz. En el Perú, en el año 2014, se promulgó la Ley Universitaria 30220, orientada a la mejora de la calidad de la formación universitaria, señalando respecto a la gestión curricular la necesidad de evaluar periódicamente los planes curriculares y actualizarlos, considerando el enfoque curricular por competencias. Concomitante a la ley universitaria, se implementó una política de aseguramiento para mejorar la calidad de la educación universitaria, la cual incluye procesos de licenciamiento y acreditación universitaria. La creación de universidades, el incremento de estudiantes matriculados, con énfasis en las universidades privadas, aunado a una escasa planificación de la gestión universitaria dio como resultado la paulatina disminución de la calidad del servicio educativo (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015, p. 15).



En el contexto local, la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, siendo una universidad estatal, se enfrenta a las rápidas transformaciones que provienen tanto del ambiente externo como interno de la universidad en el marco de un proceso de licenciamiento y acreditación universitaria. Los temas respecto a la gestión curricular en la universidad, requieren una inmediata atención. A pesar de los avances en materia de gestión estratégica, “aún la gestión para el diseño curricular no ha logrado el nivel de efectividad requerido, acorde con los desafíos que la sociedad le impone y hacen necesario el replanteo de la gestión del diseño curricular de una carrera profesional a nivel universitario” (Espinoza y Vela, 2012, p. 1).

Desde esta perspectiva, y en el marco de la mejora continua de la calidad educativa, consideramos que un modelo de liderazgo y trabajo en equipo permitirá integrar de manera cooperativa los esfuerzos de los colectivos docentes en la eficacia del trabajo relacionado con la gestión curricular. El liderazgo y trabajo en equipo implica que la persona pueda ser capaz de generar sinergia y confianza mutua entre los miembros de un equipo

Tomando en cuenta todo lo señalado, formulamos nuestra pregunta de investigación: ¿Cómo debe ser un modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica en la Escuela de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo?

El objetivo general es proponer un modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela de Educación de la FACHSE – UNPRG. Los objetivos específicos son los siguientes: a) Diagnosticar la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación de la FACHSE – UNPRG. b) Diseñar un modelo de liderazgo y trabajo en equipo, fundamentado en el enfoque por competencias y, c) Validar, según criterio de expertos, un modelo de liderazgo y trabajo en equipo, para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación, FACHSE-UNPRG.

En esta línea, planteamos la siguiente hipótesis: El modelo de liderazgo y trabajo en equipo, a criterio de juicio de expertos, fortalecerá la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación de la FACHSE – UNPRG.

La investigación tiene justificación teórica porque las variables de estudio tienen un sustento de la teoría formal, lo cual permite la generación de nuevos

conocimientos, refrendado en un modelo teórico, que toma como base teorías y enfoques disciplinarios, a partir de una revisión sistemática de las variables.

El trabajo de investigación se justifica de manera práctica porque su aplicación va a mejorar a partir de un modelo teórico propuesto (variable independiente), la eficacia de los procesos de gestión curricular en la Escuela Profesional de Educación. Además, se debe señalar, que los expertos que validan la propuesta, de ejecutarse la misma, garantizan la solución al problema diagnosticado.

La justificación metodológica, viene dada por la lógica de la investigación científica que, a partir de una metodología dada, permite la elaboración, aplicación y, en algunos casos, la adaptación de técnicas e instrumentos de investigación, los cuales se complementan para sistematizar la información recogida, respecto de las variables de estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

Para la investigación se tiene en cuenta los siguientes trabajos previos:

Giraldo et al. (2019) realizaron una investigación sobre el trabajo en equipo orientado a mejorar la calidad laboral, donde buscó poner en acción un servicio a favor del trabajo en equipo en las agencias de publicidad. Utilizando la metodología de investigación acción, los autores fundamentaron que las intervenciones del trabajo en equipo y la distribución social inteligente produce calidad en los servicios y productos. Como conclusión para una intervención de trabajo en equipo, establecieron variables claves a tomar en cuenta para futuras capacitaciones, donde las relaciones interpersonales y los propósitos comunes y ordenados jerárquicamente orientan el desarrollo de tareas alineando el cumplimiento de objetivo específico en la organización, optimizando el rendimiento y la calidad de los trabajos.

García (2017) Para este autor el problema se centra en la manera como liderar los equipos, articular sus acciones, ir absolviendo conflictos, mejorar la comunicación e incrementar la motivación del personal. Mediante el análisis documental, y una revisión sistemática del tema, concluye que para alcanzar equipos altamente productivos es imprescindible una comunicación alineadora dirigida por un liderazgo efectivo que articule, motive, resuelva las situaciones divergentes en la organización.

Beltrán (2014) En su investigación de un estudio de caso, con diseño cualitativo descriptivo y utilizando como estrategia de análisis la teoría fundamentada y el método comparativo constante como estrategia interpretativa; tuvo como hallazgo algunas dimensiones del proceso educativo que se convierten en el Talón de Aquiles en la gestión pedagógica curricular como son falta de liderazgo, de competencias y de prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso pedagógico. Asimismo, pudo evidencias que más que un acompañamiento o monitoreo de las secuencias de planificación curricular esta se detiene a implementar el control en los procesos.

Luperdi (2018) relacionó el liderazgo transformacional con la gestión pedagógica, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel descriptivo, diseño del tipo no experimental, correlacional y de corte transversal. La muestra fue de 72 docentes. Se pudo observar que la correlación entre

liderazgo transformacional y gestión pedagógica es alta y significativa, presentando una alta correlación con la dimensión ejecución en docentes y con la dimensión evaluación en docentes. De este modo podemos deducir que con el ejercicio del liderazgo se puede planificar acciones colectivas eficientes en el trabajo académico.

Gómez y Arboleda (2008) identificaron una serie de problemas en el proceso de gestión curricular en la Universidad Pontificia Bolivariana específicamente Facultad de Administración. Estos problemas subrayan la desarticulación entre la dimensión pedagógica y la gestión administrativa, bajas capacidades técnico científicas y pedagógicas en los colaboradores responsables de áreas, poco escarba miento en lo que respecta a procesos curricular, nivel pobre de trabajo en equipo que debieran verse reflejados en comités curriculares desarticulación entre planificación y evaluación de gestión curricular. Ante esta situación diseñaron la propuesta de sistema de gestión curricular, basados en equipos de alto desempeño.

Avendaño-Vásquez (2014) desarrolló una propuesta de mejora de la gestión curricular mediante el trabajo colaborativo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. La metodología de investigación acción sirvió de base para la gestión directiva que oriente las estrategias de trabajo docente colaborativo situado en la gestión pedagógica, que visualiza metas comunes, negociar con vista interdisciplinaria los pasos a seguir para superar los riesgos que limiten los logros, todo ello impulsando el trabajo colaborativo, de planificación curricular, instrumentales para evaluación, el desarrollo de capacidades, basados en el aprendizaje de la gestión organizacional.

Díaz-Barriga y Barrón (2017) plantean que es imposible planificar un proyecto curricular sin tomar en cuenta los actores participantes. A partir de una investigación con metodología cualitativa, y de revisión sistemática, las autoras concluyen que si se desconoce el nivel y forma de involucramiento de los actores en un modelo educativo será imposible que el actor principal del aprendizaje se apropie del modelo ya que lo verá como muy ajeno a su realidad y no logrará empatizar.

La gestión curricular es el conjunto de decisiones y de prácticas que aseguran la correlación sostenida entre los planes curriculares y los programas académicos, la implementación de los mismos en aulas y la adquisición de los

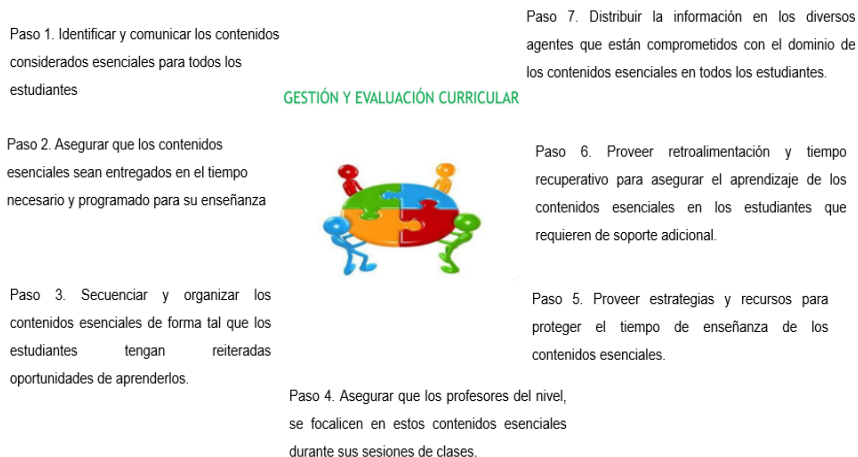
aprendizajes esperados. Lo cual conlleva a la necesidad de generar espacios de discusión sobre el proyecto formativo, los niveles de coherencia entre las decisiones de planificación y las experiencias de enseñanza, así como la supervisión y el acompañamiento al trabajo de los docentes y estudiantes. (Glattorn et al., 2013, como se citó en Volante et al., 2015, p. 97)

De manera general, se puede decir que la gestión curricular es la implementación de planes de formación orientado a que los participantes logren metas formativas, considerando la filosofía de la institución, las situaciones significativas contextuales, administración de recursos y talento humano, en el contexto histórico, social, económico y político (Tobón, 2013, p. 101). Lo anterior involucra procesos de implementación y monitoreo (Rohlehr, 2006).

El proceso de gestión curricular implica un proceso de motivación en cada una de sus etapas, vale decir, planificación, implementación, ejecución y evaluación. En esta línea es fundamental que los directivos que conducen estos procesos tomen en cuenta las características de la gestión institucional, las prácticas pedagógicas de los docentes, y los procesos de enseñanza aprendizaje, en general. En la actualidad, con la incorporación de nuevas formas y modelos de gestión se reconocen el rol principal que tienen los directivos para el logro de resultados eficaces, además, estos modelos asumen como foco central los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Grau et al., 2015). Existen diversas metodologías para el trabajo curricular, según Volante et al. (2015) plantean los pasos presentados en la figura 1.

## Figura 1

### *Metodología para la gestión curricular*

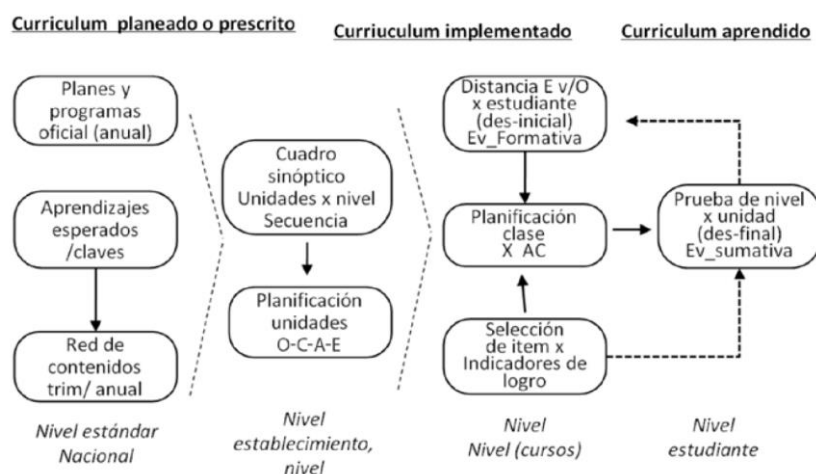


El proceso de gestión curricular implica un proceso de motivación en cada una de sus etapas, vale decir, planificación, implementación, ejecución y evaluación. En esta línea es fundamental que los directivos que conducen estos procesos tomen en cuenta las características de la gestión institucional, las prácticas pedagógicas de los docentes, y los procesos de enseñanza aprendizaje, en general. En la actualidad, con la incorporación de nuevas formas y modelos de gestión se reconocen el rol principal que tienen los directivos para el logro de resultados eficaces, además, estos modelos asumen como foco central los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Grau et al., 2015). Existen diversas metodologías para el trabajo curricular, según Volante et al. (2015) plantean los siguientes pasos:

La figura 2 presenta el modelo de gestión curricular propuesto por estos autores considerando la planificación, implementación y evaluación curricular. El modelo sistematiza la gestión curricular busca agilizar los procesos y optimizar los tiempos. Este modelo es la base del sistema de información para la gestión curricular, que tiene como uno de sus objetivos centrales sistematizar, optimizar y agilizar los procesos curriculares. En este caso se define como problema central al proceso de toma de decisiones y ejecución de prácticas orientados a la aplicación del currículum y que el máximo de estudiantes alcance los resultados de aprendizaje esperados. Es importante señalar, que la eficacia de todos los procesos del modelo radica en los resultados de aprendizaje esperados, ya que los estudiantes constituyen el centro y la razón de ser del proyecto formativo.

**Figura 2**

*Modelo de Gestión Curricular*



*Nota.* Fuente tomada de Volante et al. (2015)

De otro lado, los modelos curriculares orientados a la formación y desarrollo de las competencias, forman parte de una tendencia no solo nacional sino a nivel internacional, que tiene como marco el Espacio Europeo de Educación Superior. En general, las causas que han permitido el desarrollo de los modelos y enfoques curriculares por competencias en la educación universitaria, según Moreno y Cobo (2015, p. 6) son:

- La necesaria articulación entre la formación universitaria y las demandas del ámbito profesional, vale decir del mundo laboral.
- La gestión del conocimiento como necesidad del mundo académico.
- La integración de las TICS como soporte mediador entre la enseñanza y el aprendizaje.

Sin embargo, cabe resaltar que otro problema concomitante a los procesos de gestión, es la tensión y en algunos casos, la contradicción entre el currículo y la gestión del mismo ya que esta situación podría explicar los orígenes de las prácticas docentes, en la medida en que muchas veces se encuentra la administración de los procesos curriculares, separada de su acción y su operacionalización en las aulas (Castro, 2005), entendiendo la necesidad de que los planes formativos, no solo deben ser administrados, sino también deben ser gestionados.

Benavidez-Torres y Vásquez-Benítez (2019) realizaron una investigación basada en la gestión curricular en el nivel universitario, y dentro del programa de Administración en Salud Ocupacional, y elaboraron un diagnóstico del sistema de gestión curricular del programa, los resultados permitieron identificar principales problemas y las acciones de mejora necesarias para fortalecer el trabajo pedagógico docente. Entre los problemas encontrados se señalan: el escaso conocimiento de los docentes del modelo educativo institucional, así también como del modelo curricular y el desconocimiento de un modelo de gestión curricular apropiado.

La necesidad de un modelo de gestión para la optimización de los procesos, en cuanto a su eficiencia y eficacia, es un imperativo de primer orden. En esta línea y desde una perspectiva más sistémica y compleja el enfoque socioformativo de gestión curricular GesFOC (Gestión Sistémica de la Formación de Competencias) propone “ejecutar el currículo por medio de

acciones sencillas e ir avanzando hacia acciones de mayor complejidad, mediante el mejoramiento continuo y el trabajo colaborativo entre docentes, directivos y padres de familia” (Tobón, 2012, p. 18). El modelo GesFOC, incorpora el modelo EFQM y los principios esenciales de las normas ISO, aplicados a los procesos académicos. Además, integra la gestión al ciclo de calidad Deming. A diferencia de las metodologías tradicionales de planificación curricular, este enfoque plantea que la formación integral es un proyecto en permanente implementación y mejora (Tobón, 2013).

La figura 3 presenta una síntesis del modelo de gestión curricular desde el enfoque socioformativo. Nótese que este modelo, toma como punto de partida, un equipo que lidere la formación en cada uno de sus procesos. Es fundamental el trabajo colaborativo y en equipo, mediante diversos mecanismos, que permitan los acuerdos sobre lo fundamental de los procesos formativos (Tobón, 2015).

**Figura 3**

*Componentes del modelo GesFOC para la gestión curricular*



*Nota.* Fuente tomado de (Tobón, 2012, p. 19).



Cabe señalar que el proceso 1, “liderazgo y trabajo en equipo”, es relevante en la medida que se articula con procesos de gestión institucional, a través de la generación de un clima laboral favorable (Ver figura 4). Este proceso tiene como principio que cada integrante de la institución debe tener capacidades de liderazgo, que involucre el establecimiento de una visión compartida.

#### Figura 4

*Proceso de liderazgo y trabajo en equipo*

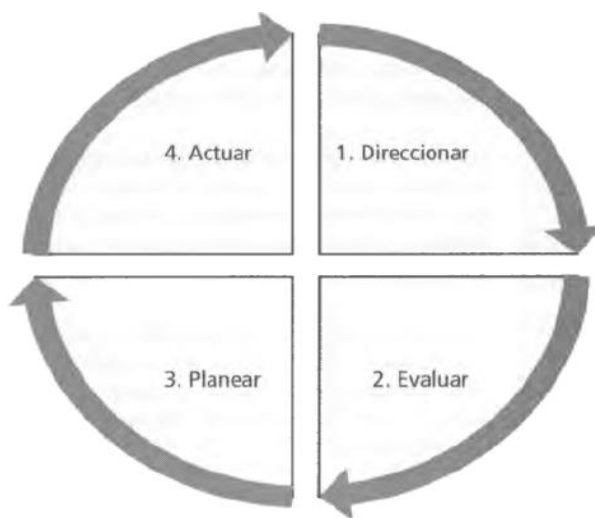


*Nota.* Fuente tomada de (Tobón, 2012, p. 21)

Además, estos procesos se abordan mediante cuatro acciones clave, que permiten identificar sus propósitos, establecer sus actividades, ponerlos en acción y evaluar sus resultados. Esto debe hacerse de forma articulada para que haya mejoramiento continuo en la formación.

#### Figura 5

*Acciones relevantes en la gestión de la calidad*



*Nota.* Fuente tomada de (Tobón, 2012, p. 33)

**Figura 6**

*Acciones para mejorar los procesos de gestión en el modelo GesFOC*

<b>Acciones para construir y mejorar los procesos académicos en el modelo GesFOC</b>	
Acciones	Descripción.
Direccionar	Establecer criterios claros en cada proceso que sirvan para ejecutarlo y evaluarlo.
Planear	A partir de los criterios a lograr, se establecen las actividades concretas que se van a llevar en el proceso, identificando los recursos necesarios.
Actuar	Se ejecutan las actividades de la acción anterior, buscando que se logren los criterios identificados en el direccionamiento. Se busca reconocer posibles errores para prevenirlos o corregirlos si se presentan.
Evaluar	Consiste en evaluar la ejecución y los resultados alcanzados, de acuerdo con los criterios planteados. Se identifican logros y aspectos a mejorar, con lo cual se vuelve a iniciar el ciclo en el direccionamiento.

*Nota.* Fuente tomada de (Tobón, 2012, p. 34)

La gestión por competencias.

La semántica referida a la competencia tiene muchas acepciones, en razón de su uso en diferentes campos y contextos, no obstante, existen elementos comunes que permiten rasgos característicos en toda definición. Con relación a la gestión por competencias, en el ámbito organizacional, la competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2017a, p. 18).

La relevancia del liderazgo y el trabajo en equipo para gestionar procesos, en función de una visión clara de las metas, involucrando para ello a los miembros de la organización, tiene su base en modelos de organización con enfoque por competencias. Se puede decir, en general, que el modelo de gestión por competencias es un instrumento que ayuda a dirigir y manejar de manera

estratégica una institución, alineando a las personas que forman parte de la organización y buscan la consecución de los fines misionales. La gestión por competencias como una herramienta para la dirección de una organización presenta las siguientes características (Alles, 2017a, p. 68):

- Aplica a organizaciones de todo tipo.
- No es sólo para grandes organizaciones, también aplica para medianas y pequeñas.
- Presenta un solo requisito: *dirección comprometida*.
- Puede diseñarse según distintos tipos de liderazgo.

En este enfoque, las competencias son interpretadas como la consecución de la misión, visión y estrategia de la institución. Vale decir, que para alcanzar las metas y objetivos estratégicos es imperativo que las personas que conforman la institución, tanto directivos como miembros de todas las áreas y niveles, posea determinadas capacidades a las que se les da el nombre de competencias. El modelo de competencias es entendido como la suma de procesos que permite la interrelación de personas al interior de una institución y cuya misión es el alineamiento, en función de los objetivos estratégicos de la organización (Alles, 2017a, p. 18) .

Desde el ámbito referido a la gestión del clima, se describen las competencias que debe tener un equipo de trabajo (comité, comisión, coordinación, directivos, etc.) para garantizar el logro de los resultados esperados en procesos estratégicos de gestión. Para ello, agrupa las competencias en dos bloques interrelacionados, las individuales y las grupales (Olaz, 2009).

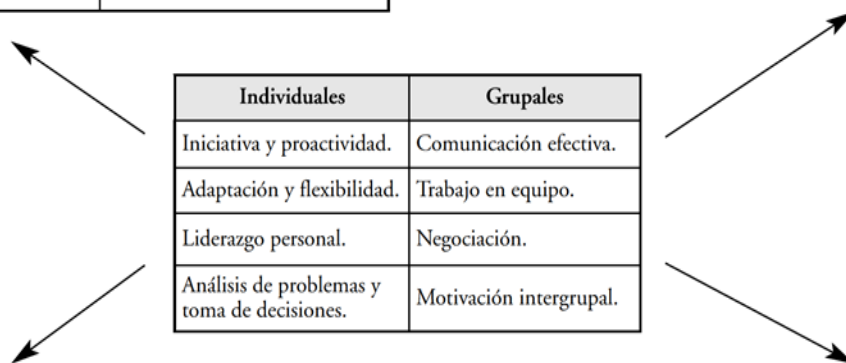
Esta propuesta enfatiza, la idea de que los diversos escenarios de un clima institucional (el contexto organizativo, el contenido de trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo) puede modelarse, tomando como pilar fundamental, las competencias individuales y grupales de las personas. Nótese que en las competencias grupales destaca el “trabajo en equipo”.

**Figura 7**

*Enfoque de gestión por competencias*

Síntomas relacionados con el contexto organizativo	Variables subyacentes
Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos.	Cultura y organización formal existente.
Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido.	Aspectos retributivos y expectativas motivacionales.
Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo.	Comunicación y concentración de poder.
Aislamiento físico, poca relación con los superiores y los colaboradores, junto a conflictos interpersonales.	Relaciones intrapersonales e interpersonales en el trabajo.
Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera.	Conciliación entre la vida personal y la profesional.

Síntomas relacionados con el contenido del trabajo	Variables subyacentes
Problemas relacionados con la fiabilidad, la disponibilidad, la idoneidad y el mantenimiento, tanto del equipo como de las instalaciones.	Entorno del trabajo y equipo de trabajo.
Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones.	Diseño de puestos y de tareas.
Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma.	Dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.



Síntomas relacionados con el significado del grupo	Variables subyacentes
Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, del receptor, de los canales, de los mensajes y de los contextos inadecuados.	Comunicación efectiva.
Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo.	Motivación intrapersonal.
Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y la ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas.	Liderazgo proactivo.

Síntomas relacionados con la apreciación personal del individuo	Variables subyacentes
Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado.	Grado de conocimientos.
Exceso de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la potencialidad teórica del individuo.	Nivel de capacidades.
Carencias de herramientas intrapersonales e interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo.	Escala de habilidades.

*Nota.* Fuente tomada de Olaz (2009, p. 198).

## Trabajo en equipo

Como se aprecia, la competencia “trabajo en equipo”, es necesaria para las actividades de gestión en general, tanto para un cambio de la cultura organizacional como para el desarrollo de las actividades propias de la gestión académica y curricular, esta competencia se define como la capacidad para colaborar con otros, formar parte de un grupo interactuar con otras áreas con el fin de encontrar de modo conjunto las estrategias organizacionales, dejando de lado intereses particulares reforzando adecuadamente los intereses grupales. Construyendo un favorable clima de trabajo (Alles, 2017b, p. 266).

El trabajo en equipo, constituye la mejor forma de garantizar la participación de los miembros, que conforman la institución y generar el compromiso en el cumplimiento de las tareas. Cuando los integrantes trabajan unidos hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen de manera natural. Por consiguiente, los equipos que tienen claro sus metas y objetivos, se sienten responsables del desempeño individual y de conjunto. Alles (2017b, p. 266), señala los aspectos que caracterizan la competencia de trabajo en equipo (ver figura 8).

El rendimiento del equipo de trabajo mejora con los conocimientos y las capacidades requeridas para la realización de la tarea, y además entiendan el por qué, el cómo y el cuándo se tiene que realizar el trabajo. En tareas complejas, las habilidades y el sentido de las metas se convierten en necesarias e imprescindibles (Alvarado, 2016).

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las competencias más solicitadas por las organizaciones, además de ser una destreza educativa muy utilizada en procesos formativos de enseñanza-aprendizaje. Es una competencia que se incluye en la mayoría de programas de enseñanza universitaria (Asún et al., 2019; Fidalgo-Blanco et al., 2015; M. Á. Sánchez y Galiano, 2019; Sucari y Quispe, 2019).

El trabajo en equipo puede conducir a una disminución de los errores en el lugar de trabajo, a mayores índices de satisfacción entre el personal y a ofrecer oportunidades de mejora continua (Polega et al., 2019).

## Figura 8

### *Características de la competencia trabajo en equipo*

Según Alles (2017b, p. 266), entre los aspectos que caracterizan la competencia de trabajo en equipo, se mencionan:



- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.

Asociado a la categoría de trabajo en equipo se articula el concepto de liderazgo. El liderazgo implica un tipo de responsabilidad orientada a alcanzar determinados fines institucionales, mediante los recursos disponibles, garantizando la cohesión y coherencia de los procesos involucrados (Amanchukwu et al., 2015). El liderazgo directivo permite resolver los problemas de los trabajadores y darles la oportunidad contribuir a resolver sus propios problemas. Esa fundamental fortalecer el modelo democrático dominante de liderazgo y empoderar al personal de la universidad (Abu Sultan et al., 2018).

El trabajo en equipo se asocia a una serie de elementos claves, a partir de los cuales es posible potenciar esta competencia, entre las variables que se consideran relevantes tenemos: Comunicación, motivación, creatividad, planificación, negociación y liderazgo. Trabajar en equipo implica articular un conjunto de capacidades en favor del grupo y de los objetivos proyectados (Olaz, 2016, p. 24).

Esto está en relación con algunos aspectos que permiten la mejora de la gestión académica, tal es el caso de la implementación de talleres de

capacitación relacionados con el coaching y liderazgo, en la medida que se mejoran los estándares de comunicación con los estudiantes (Surco, 2018). Es importante tomar en cuenta la necesidad de formación de los gestores que cumplen cargos directivos en el ámbito universitario. En la universidad, en algunos casos es imperativo lograr cambios en la cultura organizativa, por lo que se requiere de una toma de decisiones basado no sólo en la experiencia, sino, sobre todo, en la formación y desarrollo de capacidades de gestión (Annía et al., 2019; De Donini y Donini, 2003; Garbanzo y Romero, 2013; J. Rodríguez et al., 2015; J. Rodríguez y Aguiar, 2015).

De otro lado, el modelo educativo universitario en tanto referente teórico que orienta las acciones de gestión académica relacionado con procesos de enseñanza-aprendizaje, en tanto patrones esquemáticos que orientan el análisis de los planes de estudio (N. Rodríguez et al., 2019) deben ser ajustados a los cambiantes contextos de la realidad educativa, es por ello la necesidad de evaluar de manera progresiva el modelo educativo. La evaluación permanente e integral a los programas de estudio, incluido desde el momento en que se gestan sus procesos, es imprescindible para dar pertinencia a la propuesta formativa, pues ello posibilita tomar información sobre la eficacia de las actividades de gestión académica (T. Moreno et al., 2016).

En esta línea, existe consenso respecto a que la unidad de medida para valorar la calidad educativa de una institución universitaria es el programa de estudios, puesto que a partir de él se desagregan entidades específicas, como son: alumnos, profesores, investigadores, laboratorios, bibliotecas, planes de estudio entre otros (Martínez, 2015).

Asimismo, otro de los factores relevantes al interior de los procesos de gestión académica son las políticas de gestión

Los nuevos rumbos que va tomando la gestión del talento humano valoran la motivación del personal y su espíritu de compromiso o identificación con la organización pues ello reditúa en la mejora de las actitudes de las personas y de los procesos (Castillo-Cedeño et al., 2015). De allí la necesidad de potenciar políticas de gestión que valoren estos aspectos.

La gestión de la universidad se relaciona con el liderazgo de los procesos, prever riesgos, anticiparse a situaciones, logro de cambios significativos en contextos difíciles, a fin de alcanzar los objetivos institucionales relacionados con

las funciones sustantivas de la universidad: formación profesional, docencia, investigación, responsabilidad social y extensión universitaria (Andia et al., 2021; Loustaunau y Rivero, 2017; Molina, 2015; Villalba, 2017).

La gestión del talento humano es otro de los factores que permiten fortalecer el desarrollo de las organizaciones, en general; y la gestión académica, en particular. El desempeño del talento humano es un pilar fundamental para realizar acciones académicas, investigativas y de extensión universitaria. La gestión debe promover un personal docente motivado, comprometido, preparado y capacitado para el ejercicio docente y que participe en acciones vinculadas con su contexto social (Álvarez, 2021; Batista et al., 2015; Briones y González, 2019; Ignacio-Cárdenas y Herrera-Meza, 2019; Sempertegui, 2015).

De otro lado, considerando las demandas del mercado laboral, muchas universidades han insertado en sus modelos curriculares el enfoque conocido como “formación por competencias”, en esta línea se han reestructurado planes curriculares que, en el Perú, tomando como normativa jurídica la Ley Universitaria 30220, incorporan competencias genéricas, que se asumen como transversales a todos los programas de estudio de pregrado y las competencias específicas, propias de la formación profesional (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014, p. 22). Como complemento a la nueva ley, en el marco de la reforma universitaria, el Ministerio de Educación publicó la *Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria*, documento que orienta los procesos de reforma tales como el licenciamiento institucional y la acreditación universitaria (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015, p. 6).

Es importante remarcar que los procesos de evaluación por parte del ente rector (SUNEDU) para las universidades del Perú, en lo referente a procesos de licenciamiento, se focalizan en las condiciones básicas de calidad, las cuales toman como un componente sustancial la gestión académica, que involucra la gestión de los procesos curriculares. Por lo tanto, repensar los modelos de gestión curricular en contextos de la reforma universitaria se vuelve una necesidad imperativa.

La adecuada gestión académica de los programas de estudio, está en relación directa con la labor de los comités pedagógicos de la institución, a través del trabajo académico y curricular desarrollado por el colectivo docente. La calidad de la gestión depende de las personas integrantes de la organización,



desde esta perspectiva se torna necesario articular un modelo de gestión curricular, con un modelo de gestión por competencias, que asuma como eje articulador las competencias, tanto individuales como grupales, de los docentes. Dentro de las competencias grupales se destacan: comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación y motivación intergrupala. El trabajo en equipo viene asociado al concepto de liderazgo, en la medida que la planificación y el logro de objetivos, implican procesos de gestión. Por consiguiente, el liderazgo y trabajo en equipo, como competencia grupal, debe ser la base y el pilar fundamental para fortalecer las capacidades institucionales orientadas a la mejora de la calidad en los procesos de gestión académica y curricular de las universidades.

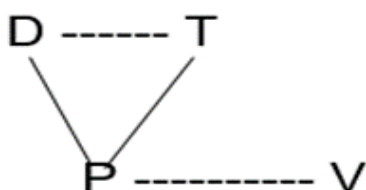
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es básica con enfoque cuantitativo, de tipo proyectiva, también conocida como descriptiva propositiva (además del diagnóstico de la variable problema se incluye la implementación de una propuesta).

Diseño de investigación

El diseño es de tipo no experimental y transversal descriptivo, con propuesta y validación. En este caso, se realiza la evaluación de la variable problema y se propone su solución, a partir de las causas encontradas en el diagnóstico:



Leyenda:

D: Diagnóstico de la variable Gestión Académica

T: Revisión teórica

P: Propuesta de mejora y/o solución. El modelo de liderazgo y trabajo en equipo.

V: Validación del Modelo de liderazgo y trabajo en equipo.

#### 3.2 Variables y operacionalización

Variable dependiente: Gestión académica

Variable independiente: Modelo de liderazgo y trabajo en equipo

#### Definición conceptual

La *gestión académica* consiste en la implementación de planes formativos para que los participantes alcancen determinados fines formativos, tomando en cuenta la filosofía de la institución y los retos que presenta el contexto externo, con el correspondiente manejo de los recursos y del factor humano, en sus diversos contextos (Tobón, 2013, p. 101).

El *modelo de liderazgo y trabajo en equipo* es una propuesta de mejora, en base al diagnóstico realizado sobre gestión académica, de la Escuela de Educación, y se define a partir de sus dos elementos los cuales conforman una

unidad de análisis de la estructura organizacional, mediante la cual se alcanzan la eficacia y competitividad, su importancia radica en que éstos (liderazgo y trabajo en equipo) son los componentes más relevantes de las dinámicas organizacionales actuales (Figueroa, 2004, pp. 57–58).

### Definición operacional

*La gestión académica* desde el enfoque del modelo socioformativo asume la formación humana integral como proceso constructivo y de mejora. La gestión del proyecto formativo

se desarrolla de manera democrática y participativa, considerando los siguientes procesos: Liderazgo y trabajo en equipo, el modelo educativo, planes de estudio, políticas de gestión, gestión del talento y prácticas docentes” (Tobón, 2013, p. 165).

*El modelo de liderazgo y trabajo en equipo* releva las principales variables asociados a sus dos elementos, entre las cuales podemos mencionar: Comunicación, motivación, creatividad, planificación, negociación y liderazgo.

### Indicadores y nivel de medición

#### Variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión académica	Liderazgo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en liderazgo</li> <li>- Establecimiento de visión compartida</li> <li>- Establecimiento del plan de acción curricular.</li> <li>- Ambiente de confianza</li> <li>- Actitud de compromiso</li> </ul>	Escala de Likert
	Modelo educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de revisión y mejora de los procesos formativos.</li> <li>- Principios del trabajo docente en aula</li> <li>- Métodos, estrategias y recursos generales del proceso educativo</li> <li>- Socialización del modelo educativo</li> </ul>	
	Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias a formar y competencias de ingreso</li> <li>- Contextos interno y externo</li> <li>- Alineamiento al modelo educativo</li> <li>- Requisitos de titulación</li> </ul>	

		- Proceso de elaboración del plan de estudios documentado	
	Políticas de gestión	- Articulación con el modelo educativo y las normas legales - Contribuciones de los diversos actores de la comunidad universitaria - Ejecución de las políticas mediante el trabajo colaborativo - Proceso de construcción de las políticas documentado - Evaluación continua para la mejora de las políticas	
	Gestión del talento humano	- Alineamiento del perfil docente al modelo educativo - Capacitación al personal para que cumpla con excelencia sus actividades - Evaluación docente de manera continua y establecimiento de acciones que ayuden a mejorar su desempeño - Generación de acciones para promover un clima favorable de trabajo en la organización	
	Prácticas docentes	- Mecanismos de implementación - Participación activa de los estudiantes - Evaluación de las prácticas docentes - Impacto de la capacitación docente	

### Variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Modelo de liderazgo y trabajo en equipo	Liderazgo	- Cualidades del líder - Tipologías de liderazgo - Estilos de liderazgo - Liderazgo situacional	Modelo
	Comunicación	- Actitud positiva - Tipos de comunicación - Barreras comunicativas	
	Motivación	- Teorías clásicas de la motivación - Tipos de motivación - Elementos de motivación - Herramientas de motivación	

	Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de la creatividad</li> <li>- Fases del proceso creativo</li> <li>- Técnicas de creatividad</li> </ul>	
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos de planificación</li> <li>- La programación</li> <li>- Evaluación y seguimiento</li> <li>- Gestión del tiempo</li> </ul>	
	Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios elementales</li> <li>- Fases de la negociación</li> <li>- Estrategias de negociación</li> </ul>	

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### Población

La población es de 58 docentes (nombrados y docentes contratados), adscritos a la Escuela de Educación - UNPRG, pertenecientes a los departamentos académicos de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Departamento Académico	Docentes varones	Docentes mujeres	Total
Ciencias de la Educación	28	10	38
Humanidades	17	03	20
<b>Población</b>			<b>58</b>

#### a. Criterios de inclusión

Se incluyen a los docentes nombrados y docentes contratados, adscritos a la Escuela de Educación, pertenecientes a los departamentos académicos de Humanidades y Ciencias de la Educación; que tengan una antigüedad mayor a 2 años.

## **b. Criterios de exclusión**

Los docentes contratados de los últimos dos años son excluidos por no ser considerados como parte del trabajo curricular en la Escuela de Educación de la FACHSE.

## **Muestra**

Siendo la población pequeña se va a trabajar con ella, por tanto, no hay muestra en la presente investigación.

## **Unidad de análisis**

La unidad de análisis está constituida por docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, pertenecientes a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, y adscritos a la Escuela de Educación.

## **3.4. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas que se emplearon son las de campo y de gabinete, en las primeras se aplicó el cuestionario para evaluar la gestión académica de la Escuela de Educación; en las técnicas de gabinete se trabajó con el fichaje bibliográfico, el cual permitió procesar la información de la introducción y el marco teórico de la presente investigación. En cuanto a la validación de los instrumentos y del modelo de Liderazgo y trabajo en equipo, se tomó en cuenta la opinión de juicio de expertos quienes dieron su conformidad respecto el diseño de los mismos. Luego, se aplicó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach.

## **3.5. Procedimientos**

La presente investigación se desarrolló siguiendo el procedimiento que se detalla a continuación:

- En base a la realidad problemática se eligió el problema de investigación.
- Se realizó la revisión bibliográfica, en base al análisis documental, lo que permitió el procesamiento y la organización de la información teórica.
- Se procedió a la construcción de la operacionalización de las variables
- Se elaboró el cuestionario sobre gestión curricular para realizar el diagnóstico de esta variable.

- Se coordinó con los directivos de la Escuela de Educación, con el fin de iniciar el proceso de recolección de datos.

Se debe señalar, que por razones de la crisis sanitaria se aplicó el cuestionario sobre gestión curricular a través de formularios de Google.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se utilizó la estadística descriptiva. Asimismo, el uso de tablas y figuras facilitó la interpretación de resultados. Para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS en su versión número 24, además se hizo uso del software Excel.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se ha respetado las autorías de las publicaciones que conforman las bases teóricas de la presente investigación, por tanto, se hizo una adecuada citación ya sea directa, indirecta o mixta. De igual manera se respetan las directivas, a nivel del posgrado, de la Universidad César Vallejo para la realización de este trabajo de Investigación. Igualmente, se considera la discreción y el anonimato de los sujetos que brindan información.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

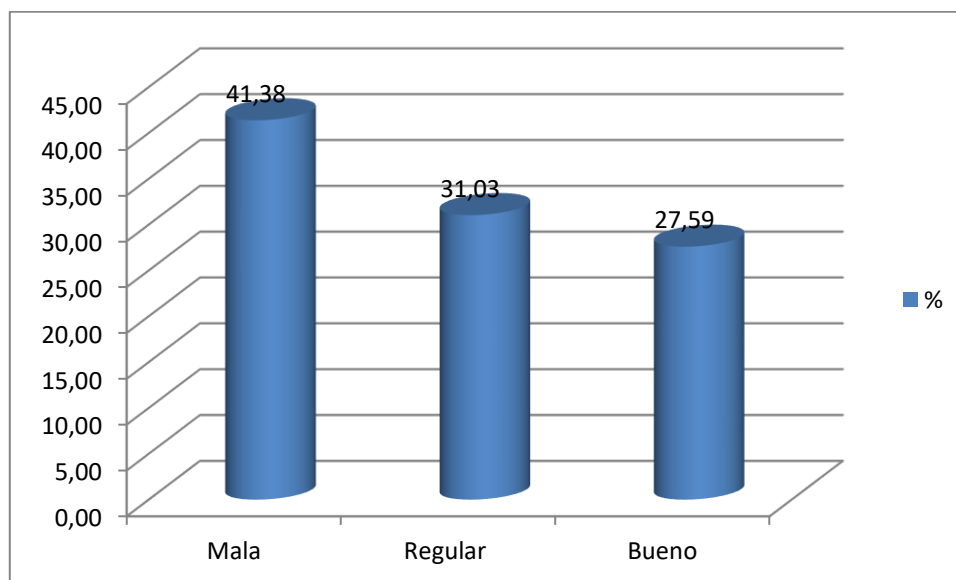
*Resultados de la dimensión liderazgo y trabajo en equipo*

Total	f	%
<b>Malo</b>	24	41.38
<b>Regular</b>	18	31.03
<b>Bueno</b>	16	27.59
<b>Total</b>	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 9**

*Resultados del porcentaje de la dimensión liderazgo y trabajo en equipo*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 41.38% que corresponde a la mayoría, señaló que la gestión del liderazgo y trabajo en equipo, en la Escuela de Educación es deficiente. Además, el 31.03% de docentes indican que la gestión del liderazgo y trabajo en equipo es regular. Por último, el 27.59% de docentes, señala que la Escuela de Educación gestiona de manera eficiente el proceso de liderazgo y trabajo en equipo.



**Tabla 2**

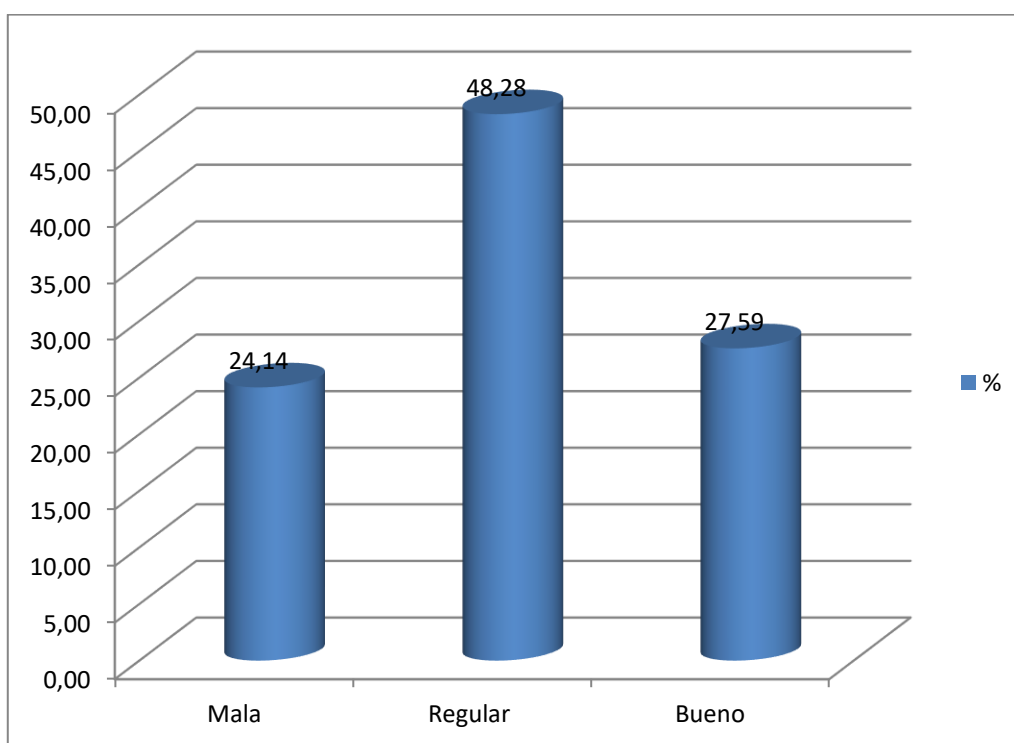
*Resultados de la dimensión modelo educativo*

Total	f	%
Malo	14	24.14
Regular	28	48.28
Bueno	16	27.59
Total	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 10**

*Resultados del porcentaje de la dimensión modelo educativo*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 48.28% que corresponde a la mayoría, señaló que la gestión del modelo educativo en la Escuela de Educación, en general, es regular. Además, el 27.59% indica un nivel eficiente en relación a la gestión del modelo educativo. Por último, el 24.14% de los docentes indicó que la gestión del modelo educativo en la Escuela de Educación es deficiente.

**Tabla 3**

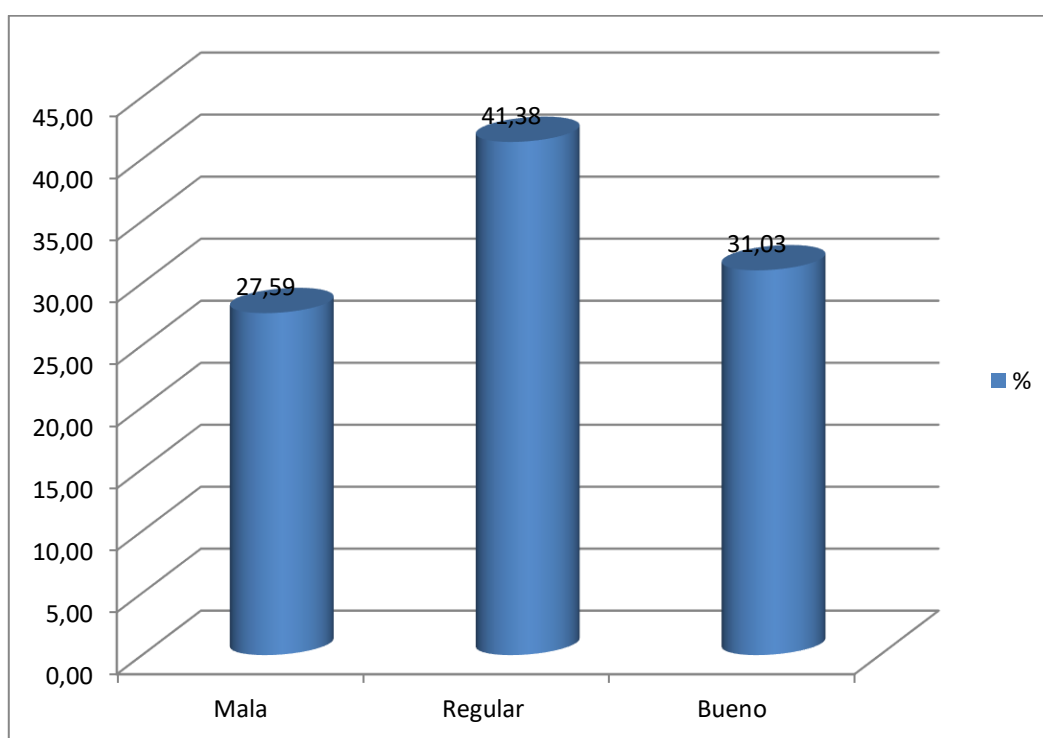
*Resultados de la dimensión planes de estudio*

Total	f	%
Malo	16	27.59
Regular	24	41.38
Bueno	18	31.03
Total	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 11**

*Resultados del porcentaje de la dimensión plan de estudio*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 41.38% que corresponde a la mayoría, señaló un nivel de regularidad en la gestión del plan de estudio. De otro lado, el 31.03% de los docentes indican un nivel eficiente en la gestión del plan de estudios y, por último, el 27.59% de docentes señaló que la gestión del plan de estudios es deficiente.

**Tabla 4**

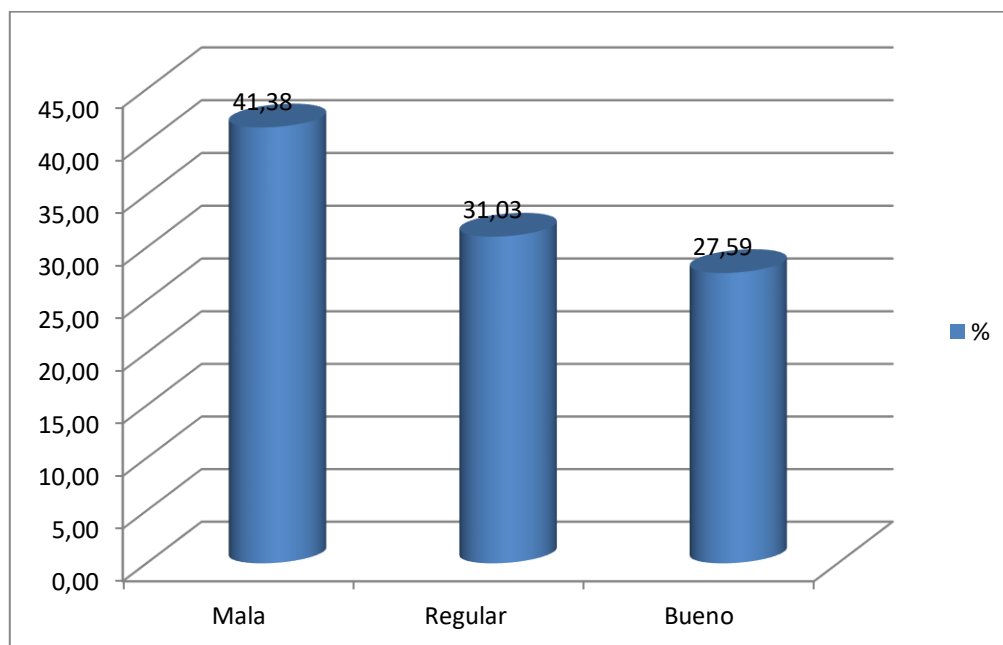
*Resultados de la dimensión políticas de gestión*

Total	f	
<b>Malo</b>	24	41.38
<b>Regular</b>	18	31.03
<b>Bueno</b>	16	27.59
<b>Total</b>	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 12**

*Resultados del porcentaje de la dimensión políticas de gestión*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 41.38% que corresponde a la mayoría, señaló que existen deficiencias en los procesos de políticas de gestión. Además, el 31.03% de docentes indican un nivel de regularidad en los procesos de políticas de gestión. Por último, el 27.59% de docentes señalan que existe eficiencia en los procesos de política de gestión.

**Tabla 5**

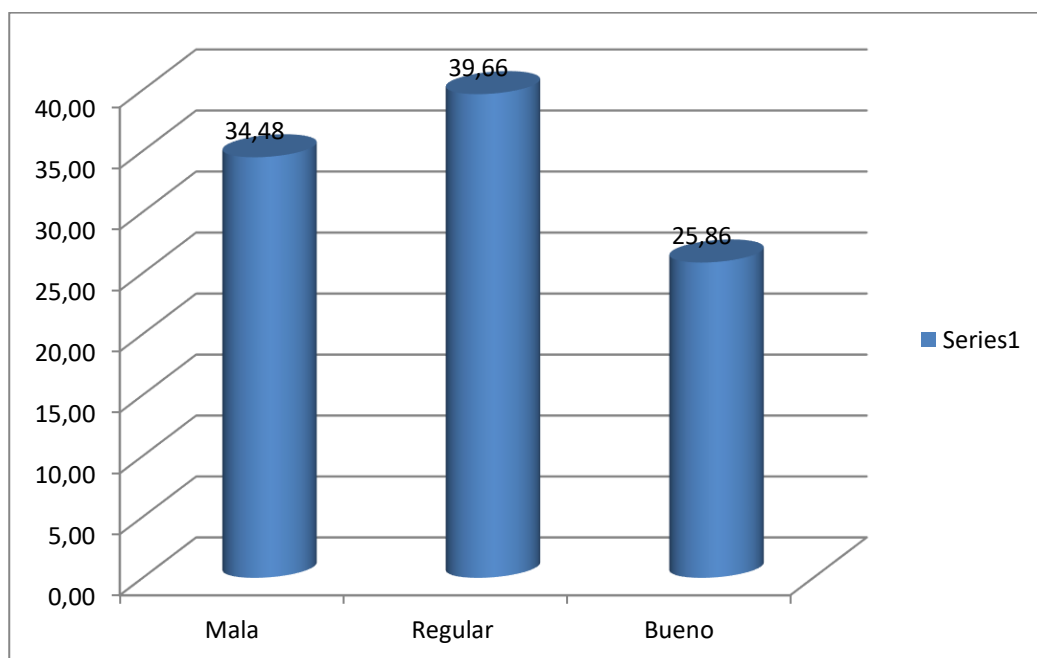
*Resultados de la dimensión gestión del talento humano*

Total	f	%
Malo	20	34.48
Regular	23	39.66
Bueno	15	25.86
Total	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 13**

*Resultados del porcentaje del nivel de gestión del talento humano*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 39.66% que corresponde a la mayoría, señaló que existe un nivel de regularidad con respecto a los procesos de gestión del talento humano. Además, el 34,48% de los docentes indican que existe una deficiente gestión de talento humano y, por último, el 25.86% de docentes indican que existe eficiencia con respecto a la gestión del talento humano por parte de la Escuela de Educación.

**Tabla 6**

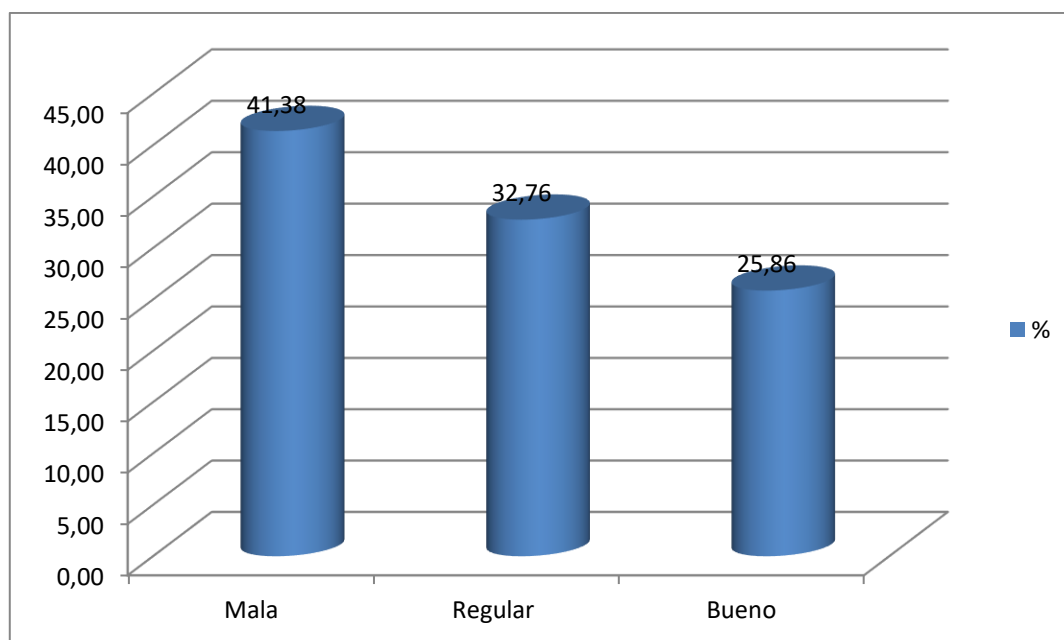
*Resultados de la dimensión practicas docentes*

Total	f	%
Malo	24	41.38
Regular	19	32.76
Bueno	15	25.86
Total	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 14**

*Resultados del porcentaje de la dimensión practicas docentes*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 41.38% que corresponde a la mayoría, señalan que existe un nivel deficiente con respecto a la gestión de las prácticas docentes. Mientras que el 32.76% indican un nivel de regularidad de la gestión de las prácticas docentes. Por último, el 25.86% de docentes señalan que existe un nivel eficiente con respecto a la gestión de las prácticas docentes.

**Tabla 7**

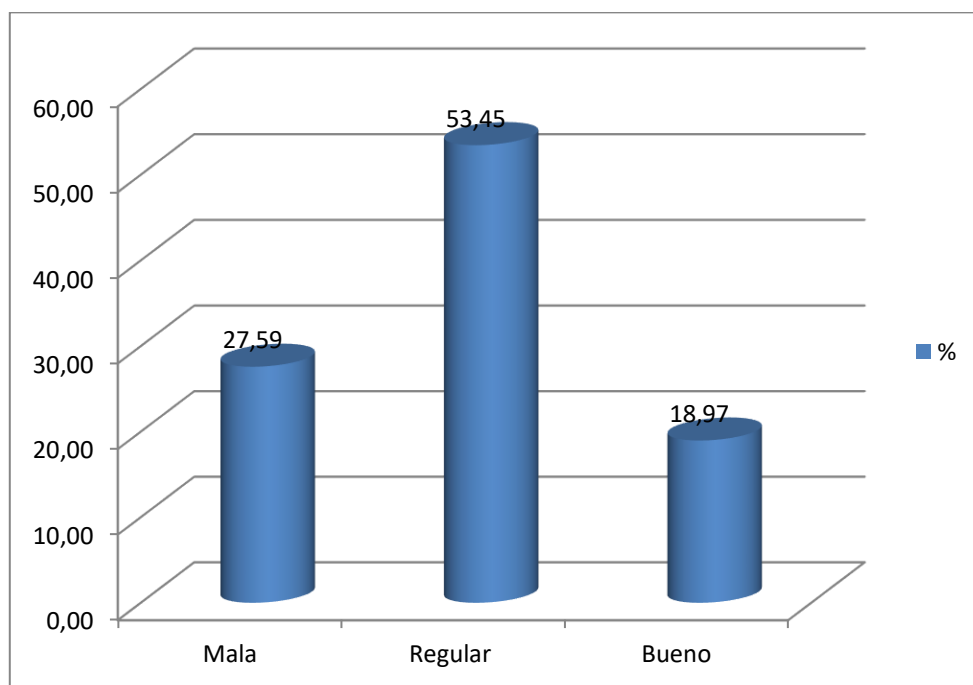
*Resultados del nivel de gestión académica*

Total	f	%
Malo	16	27.59
Regular	31	53.45
Bueno	11	18.97
Total	58	100.00

Nota: Elaboración según el instrumento

**Figura 15**

*Resultados del porcentaje del nivel de gestión académica*



Se observa con respecto a los resultados obtenidos de la muestra de estudio aplicado a los docentes, de los 58 docentes nombrados representa el 100%, el 53.45% que corresponde a la mayoría, señalan un nivel de regularidad con respecto a la gestión académica en la Escuela de Educación. De otro lado, el 27.59% de los docentes indican que la gestión académica en la Escuela de Educación es deficiente. Por último, el 18.97% de los docentes señalan que los procesos de gestión académica en la Escuela de educación son eficientes.

## V. DISCUSIÓN

En este capítulo se establece la discusión teniendo como base los resultados establecidos en los antecedentes de la presente investigación acerca del tema sea a nivel internacional y nacional.

Respecto a la dimensión liderazgo y trabajo en equipo se observa que el 41.38% de docentes, señaló que la gestión del liderazgo y trabajo en equipo, en la Escuela de Educación es deficiente. Además, el 31.03% de docentes indican que la gestión del liderazgo y trabajo en equipo es regular. Por último, el 27.59% de docentes, señala que la Escuela de Educación gestiona de manera eficiente el proceso de liderazgo y trabajo en equipo.

Respecto a la dimensión modelo educativo, el 48.28% de docentes señaló que la gestión del modelo educativo en la Escuela de Educación, en general, es regular. Además, el 27.59% indica un nivel eficiente en relación a la gestión del modelo educativo. Por último, el 24.14% de los docentes indicó que la gestión del modelo educativo en la Escuela de Educación es deficiente.

Respecto a la dimensión plan de estudios, el 41.38% de docentes señaló un nivel de regularidad en la gestión del plan de estudio. De otro lado, el 31.03% de los docentes indican un nivel eficiente en la gestión del plan de estudios y, por último, el 27.59% de docentes señaló que la gestión del plan de estudios es deficiente.

Respecto a la dimensión políticas de gestión, el 41.38% de docentes señaló que existen deficiencias en los procesos de políticas de gestión. Además, el 31.03% de docentes indican un nivel de regularidad en los procesos de políticas de gestión. Por último, el 27.59% de docentes señalan que existe eficiencia en los procesos de política de gestión.

Respecto a la dimensión gestión del talento humano, el 39.66% de docentes señaló que existe un nivel de regularidad con respecto a los procesos de gestión del talento humano. Además, el 34,48% de los docentes indican que existe una deficiente gestión de talento humano y, por último, el 25.86% de docentes indican que existe eficiencia con respecto a la gestión del talento humano por parte de la Escuela de Educación.

Respecto a la dimensión prácticas docentes, el 41.38% que corresponde a la mayoría, señalan que existe un nivel deficiente con respecto a la gestión de las prácticas docentes. Mientras que el 32.76% indican un nivel de regularidad de la gestión de las prácticas docentes. Por último, el 25.86% de docentes señalan que existe un nivel eficiente con respecto a la gestión de las prácticas docentes.

Finalmente, respecto a la variable problema, gestión académica, el 53.45% de docentes, señala que existe un nivel de regularidad con respecto a la gestión académica en la Escuela de Educación. De otro lado, el 27.59% de los docentes indican que la gestión académica en la Escuela de Educación es deficiente. Por último, el 18.97% de los docentes señalan que los procesos de gestión académica en la Escuela de educación son eficientes.

Estos resultados son similares a los antecedentes establecidos en el presente estudio que señalan también como problema la gestión académica, siendo este el motivo del desarrollo de sus investigaciones tales como Giraldo et al. (2019) quienes realizaron una investigación sobre el trabajo en equipo orientado a mejorar la calidad laboral, donde buscó poner en acción un servicio a favor del trabajo en equipo en las agencias de publicidad. Utilizando la metodología de investigación acción, los autores fundamentaron que las intervenciones del trabajo en equipo y la distribución social inteligente produce calidad en los servicios y productos. Como conclusión para una intervención de trabajo en equipo, establecieron variables claves a tomar en cuenta para futuras capacitaciones, donde las relaciones interpersonales y los propósitos comunes y ordenados jerárquicamente orientan el desarrollo de tareas alineando el cumplimiento de objetivo específico en la organización, optimizando el rendimiento y la calidad de los trabajos.

De igual forma García (2017) Para este autor el problema se centra en la manera como liderar los equipos, articular sus acciones, ir absolviendo conflictos, mejorar la comunicación e incrementar la motivación del personal. Mediante el análisis documental, y una revisión sistemática del tema, concluye que para alcanzar equipos altamente productivos es imprescindible una comunicación alineadora dirigida por un liderazgo efectivo que articule, motive, resuelva las situaciones divergentes en la organización.



Beltrán (2014) En su investigación de un estudio de caso, con diseño cualitativo descriptivo y utilizando como estrategia de análisis la teoría fundamentada y el método comparativo constante como estrategia interpretativa; tuvo como hallazgo algunas dimensiones del proceso educativo que se convierten en el Talón de Aquiles en la gestión pedagógica curricular como son falta de liderazgo, de competencias y de prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso pedagógico. Asimismo, pudo evidenciar que más que un acompañamiento o monitoreo de las secuencias de planificación curricular esta se detiene a implementar el control en los procesos.

Gómez y Arboleda (2008) identificaron una serie de problemas en el proceso de gestión curricular en la Universidad Pontificia Bolivariana específicamente Facultad de Administración. Estos problemas subrayan la desarticulación entre la dimensión pedagógica y la gestión administrativa, bajas capacidades técnico científicas y pedagógicas en los colaboradores responsables de áreas, poco escarba miento en lo que respecta a procesos curricular, nivel pobre de trabajo en equipo que debieran verse reflejados en comités curriculares desarticulación entre planificación y evaluación de gestión curricular. Ante esta situación diseñaron la propuesta de sistema de gestión curricular, basados en equipos de alto desempeño.

Otro autor Avendaño-Vásquez (2014) desarrolló una propuesta de mejora de la gestión curricular mediante el trabajo colaborativo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. La metodología de investigación acción sirvió de base para la gestión directiva que oriente las estrategias de trabajo docente colaborativo situado en la gestión pedagógica, que visualiza metas comunes, negociar con vista interdisciplinaria los pasos a seguir para superar los riesgos que limiten los logros, todo ello impulsando el trabajo colaborativo, de planificación curricular, instrumentales para evaluación, y el desarrollo de capacidades, basados en el aprendizaje de la gestión organizacional.

De otro lado, Luperdi (2018) relacionó el liderazgo transformacional con la gestión pedagógica, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel descriptivo, diseño del tipo no experimental, correlacional y de corte transversal. La muestra fue de 72 docentes. Se pudo observar que la correlación entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica es alta y significativa,

presentan do una alta correlación con la dimensión ejecución en docentes y con la dimensión evaluación en docentes. De este modo podemos deducir que con el ejercicio del liderazgo se puede planificar acciones colectivas eficientes en el trabajo académico.

Como se observan en los antecedentes, en la mayoría de ellos establecieron programas para fortalecer la gestión académica en las diferentes Instituciones Educativa, motivo por el cual en el presente estudio se propone un Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para la mejora académica de la Escuela de Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo que tiene base aspectos teóricos sobre la adecuada gestión académica y que está en relación directa con la labor de los comités pedagógicos de las instituciones, a través del trabajo académico y curricular desarrollado por el colectivo docente.

A esto agregamos que la calidad de la gestión depende de las personas integrantes de la organización, desde esta perspectiva se torna necesario articular un modelo de gestión curricular, con un modelo de gestión por competencias, que asuma como eje articulador las competencias, tanto individuales como grupales, de los docentes. El trabajo en equipo viene asociado al concepto de liderazgo, en la medida que la planificación y el logro de objetivos, implican procesos de gestión. Por consiguiente, el liderazgo y trabajo en equipo, como competencia grupal, debe ser la base y el pilar fundamental para fortalecer las capacidades institucionales orientadas a la mejora de la calidad en los procesos de gestión académica y curricular de las universidades.

La necesidad de un modelo de gestión para la mejora de los procesos, en cuanto a su eficiencia y eficacia, es un imperativo de primer orden. En esta línea y desde una perspectiva más sistémica y compleja el enfoque socioformativo de gestión curricular GesFOC propone “ejecutar el currículo por medio de acciones sencillas e ir avanzando hacia acciones de mayor complejidad, mediante el mejoramiento continuo y el trabajo colaborativo entre docentes, directivos y padres de familia” (Tobón, 2012, p. 18).

La importancia de la competencia *liderazgo y el trabajo en equipo* para gestionar procesos, en función de una visión clara de las metas, involucrando para ello a los miembros de la organización, tiene su base en modelos de organización con enfoque por competencias. Se puede decir, en general, que el modelo de gestión por competencias es un instrumento que ayuda a dirigir y

manejar de manera estratégica una institución, alineando a los miembros la organización en el logro de los objetivos misionales.

El modelo toma como base la evaluación diagnóstica de la variable Gestión Académica, recogiendo las fortalezas y debilidades en relación a las siguientes dimensiones: Liderazgo y trabajo en equipo, modelo educativo, planes de estudio, políticas de gestión, gestión del talento humano y prácticas docentes. Tomando como referencia el diagnóstico realizado se prioriza el componente “Liderazgo y trabajo en equipo”. Este componente es el primer y principal proceso (de doce) que integran el enfoque GesFOC, que es el modelo socioformativo para gestionar un plan curricular (Tobón, 2013).

Asimismo, desde el enfoque de gestión por competencias, entendida como una herramienta que ayuda a dirigir y manejar de manera estratégica una institución (Alles, 2017a) , la competencia “liderazgo y trabajo en equipo” se asume como un factor de mucha trascendencia para el desarrollo organizativo de las instituciones. En esta línea, planteamos la propuesta de un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, centrado en el desarrollo de la competencia “Liderazgo y trabajo en equipo”. Desagregamos esta competencia en seis capacidades: Liderazgo, comunicación, motivación, creatividad, planificación y negociación. Para la capacidad de liderazgo asumimos el enfoque de liderazgo situacional (Olaz, 2016). A continuación, diseñamos las dinámicas de grupo en la modalidad de talleres, tomando el esquema competencial (competencia y capacidades) como referente para el fortalecimiento de capacidades institucionales.

El plan formativo continúa con una evaluación de autodiagnóstico personal, a fin de retroalimentar e incidir en algunas capacidades en las que se requiera poner énfasis. El modelo se cierra de manera recursiva tanto para retroalimentar las capacidades de la competencia como para incidir en las dimensiones de la variable gestión académica, lo cual permitirá fortalecer el trabajo docente de la gestión curricular y académica. Y para finalizar se señala que el modelo propuesto ha sido validado siguiendo el criterio de juicio de expertos.

## VI. CONCLUSIONES

1. La evaluación de la variable problema, gestión académica, alcanzó el 53.45% con respecto a un funcionamiento regular en la conducción de los procesos académicos por parte de la Escuela de Educación. De otro lado, el 27.59% de los docentes, aproximadamente la tercera parte, indican que la gestión académica en la Escuela de Educación es deficiente. Por último, solo un 18.97% de los docentes señalan que los procesos de gestión académica en la Escuela de educación son eficientes. Entre la regularidad y la eficiencia de la gestión académica, podemos señalar, en general, que existe un nivel de aceptabilidad de la gestión académica, que conduce la Escuela de Educación, de un 72,42%. Sin embargo, Las dimensiones *liderazgo y trabajo en equipo*, *políticas de gestión* y *prácticas docentes* obtuvieron niveles deficientes en su evaluación. El 41.38% de docentes señala que la gestión respecto al liderazgo y trabajo en equipo es deficiente. En tanto el 41.38% de docentes señaló que existen deficiencias en los procesos de políticas de gestión. Asimismo, el 41.38% de docentes señalan que existe un nivel deficiente con respecto a la gestión de las prácticas docentes.
2. De estas tres dimensiones que presentan deficiencias en sus procesos relevamos la dimensión “Liderazgo y trabajo en equipo” por ser el primer y principal proceso del modelo socioformativo GesFOC (Gestión sistémica de la formación de competencias). Esta dimensión, desde el enfoque de gestión por competencias, se asumió como una competencia docente para ser fortalecida, a partir de seis componentes o capacidades: Liderazgo, comunicación, motivación, creatividad, planificación y negociación. Sobre estos pilares y los enfoques mencionados se elaboró la propuesta de un modelo de liderazgo y trabajo en equipo.
3. La propuesta se configuró y se canalizó para su implementación en un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, específicamente, para desarrollar la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, agregándose el proceso evaluativo y formativo, que incluye la retroalimentación. La propuesta fue revisada por expertos y validada para su posterior aplicación.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Que la propuesta del presente Modelo de Liderazgo y trabajo en equipo, con enfoque de gestión de competencias, sea implementado y asumido por las unidades académicas correspondientes, en el nivel universitario, como parte de sus procesos de autoevaluación y mejora continua de la calidad.
2. Que se incluya un plan de capacitación docente referido al desarrollo de competencias docentes, en dos dimensiones: Personal y grupal.
3. Que una de las competencias que se debe poner de relieve, en un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, dado el trabajo académico que desarrollan los docentes en las universidades, es la competencia de *Liderazgo y trabajo en equipo*.
4. Que la competencia Liderazgo y trabajo en equipo se constituya en una competencia del perfil del docente universitario, puesto que sus beneficios para el trabajo docente son múltiples: promueve el trabajo colaborativo, se orienta a la consecución de metas y objetivos, a partir de la sinergia generada, promueve un mejor clima de trabajo, etc.
5. Que la competencia Liderazgo y trabajo en equipo se constituya en un indicador o estándar para la evaluación del desempeño docente, y aparezca declarado en el reglamento de evaluación del desempeño docente.

## VIII. PROPUESTA

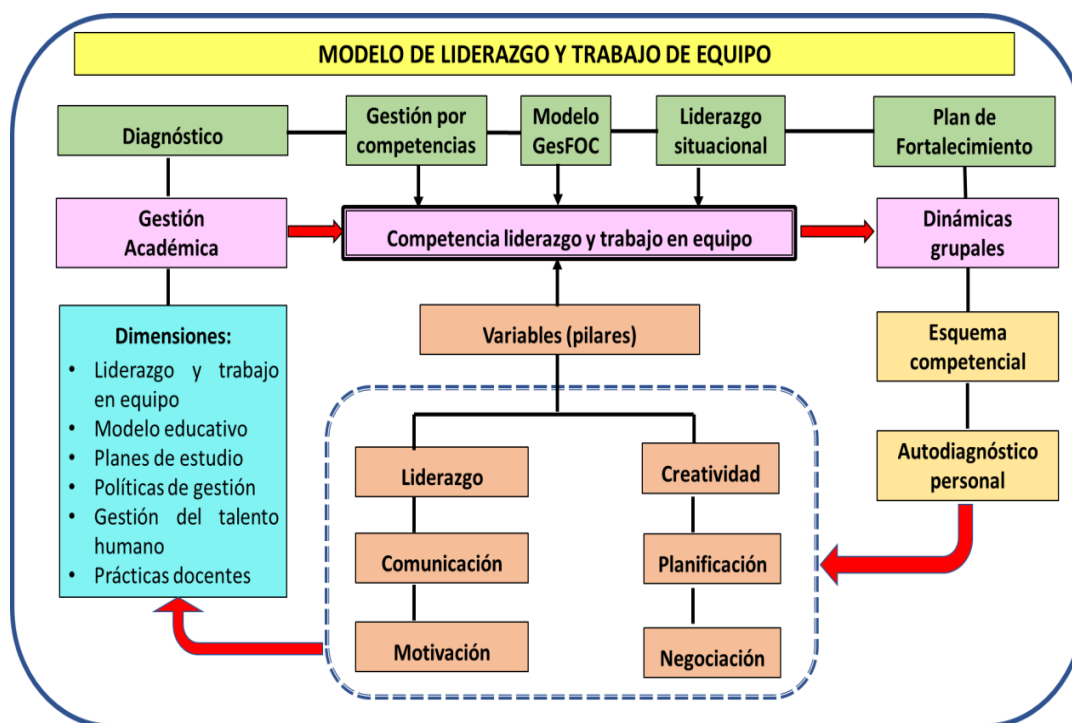
### Propuesta de Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela de Educación FACHSE – UNPRG

#### Fundamentación

El Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación, tiene como base el enfoque de la gestión por competencias y el liderazgo situacional, con la finalidad de fortalecer la cohesión de los docentes adscritos a la Escuela de Educación, y contribuir a la generación de espacios de comunicación y participación de los equipos docentes, en procesos académicos que resulten eficientes y eficaces.

**Figura 16**

*Modelo de liderazgo y trabajo en equipo*



Fuente: Elaboración propia.

El modelo toma como base la evaluación diagnóstica de la variable Gestión Académica, recogiendo las fortalezas y debilidades en relación a las siguientes dimensiones: Liderazgo y trabajo en equipo, modelo educativo, planes de estudio, políticas de gestión, gestión del talento humano y prácticas docentes. Tomando como referencia el diagnóstico realizado se prioriza el componente

“Liderazgo y trabajo en equipo”. Este componente es el primer y principal proceso (de doce) que integran el enfoque GesFOC (Gestión Sistémica de la formación de competencias), que es el modelo socioformativo para gestionar un plan curricular (Tobón, 2013). Asimismo, desde el enfoque de gestión por competencias, entendida como una herramienta que ayuda a dirigir y manejar de manera estratégica una institución (Alles, 2017a), la competencia “liderazgo y trabajo en equipo” se asume como un factor de mucha trascendencia para el desarrollo organizativo de las instituciones.

En esta línea, planteamos la propuesta de un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, centrado en el desarrollo de la competencia “Liderazgo y trabajo en equipo” orientado a desarrollar las capacidades docentes en relación al trabajo académico y de gestión (Gamboa-Suárez, 2016; Y. García et al., 2015; León del Barco et al., 2017; Romero et al., 2018; Zambrano et al., 2017). Desagregamos esta competencia en seis capacidades: Liderazgo, comunicación, motivación, creatividad, planificación y negociación (Olaz, 2016). Para la capacidad de liderazgo asumimos el enfoque de liderazgo situacional, en la medida que se asume que el estilo de liderazgo está en función de la situación en la que se encuentran los miembros del equipo, y estos, en tanto colaboradores, necesitan diferentes estilos de conducción por parte del líder (coach). Por consiguiente, si la situación del colaborador cambia, entonces el líder el que deberá cambiar su comportamiento, es decir, adaptarlo a lo que requiere la situación. Así la efectividad de liderazgo dependerá de las capacidades del líder para evaluar las condiciones de la situación y de actuar con una combinación adecuada de ciertos tipos de comportamiento (Blas et al., 2016; Hernández, 2018; La Torre, 2012; Sánchez, 2000; Sánchez y Rodríguez, 2010; Vega y Alava, 2017). A continuación, diseñamos las dinámicas de grupo en la modalidad de talleres, tomando el esquema competencial (competencia y capacidades) como referente para el fortalecimiento de capacidades institucionales. El plan formativo continúa con una evaluación de autodiagnóstico personal, a fin de retroalimentar e incidir en algunas capacidades en las que se requiera poner énfasis. El modelo se cierra de manera recursiva tanto para retroalimentar las capacidades de la competencia como para incidir en las dimensiones de la variable gestión académica, lo cual permitirá fortalecer el trabajo docente de la gestión curricular y académica.

## REFERENCIAS

- Abu Sultan, Y. S., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., y El Talla, S. A. (2018). *Effect of the Dominant Pattern of Leadership on the Nature of the Work of Administrative Staff at Al-Aqsa University*.  
<http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/102>
- Alles, M. A. (2017a). *Diccionario de competencias: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (2ª. Ed.). Granica.
- Alles, M. A. (2017b). *Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias* (2ª. Ed.). Granica.
- Alvarado, N. M. (2016). *Liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao* [Tesis doctoral, Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/782>
- Álvarez, G. F. (2021). El enfoque ciencia—Tecnología—Sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 150–158.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., y Ololube, N. P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. 9.
- Andia, W., Yampufe, M., y Antezana, S. (2021). Responsabilidad social universitaria: Del enfoque social al enfoque sostenible. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0257-43142021000300019&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142021000300019&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Annía, M. E., Villalobos, J. V., Ramírez, R. I., y Ramos, Y. (2019). Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: Una mirada desde la gestión universitaria.



*Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1357–1372.

<https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30186>

Asún, S., Rapún, M., y Romero, M. del R. (2019). Percepciones de Estudiantes Universitarios sobre una Evaluación Formativa en el Trabajo en Equipo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), 175–192.

Avendaño-Vásquez, A. (2014). *Gestión curricular como proceso de mejora mediante el trabajo colaborativo* [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente].

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4296/Gesti%C3%B3n%20curricular%20como%20proceso%20de%20mejora%20mediante%20el%20trabajo%20colaborativo.pdf?sequence=3>

Batista, N., Ortiz, W., y Acosta, D. (2015). Acercamiento a la gestión del talento humano en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Guayaquil. *Didasc@lia: didáctica y educación* ISSN 2224-2643, 6(4), 223–238.

Beltrán, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939–961.

Benavidez-Torres, M. F., y Vásquez-Benítez, L. (2019). La importancia de la gestión curricular universitaria en programas a distancia, estudio institución de educación superior suramericana. *In Crescendo*, 10(1), 13–34.

<https://doi.org/10.21895/incres.2019.v10n1.02>

Blas, C., Gutiérrez, C. M., Jara, M. P., y Julián, M. C. (2016). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las*

- medianas empresas de Lima* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621091>
- Briones, K. L., y González, C. S. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*, 35, 81–93. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1191>
- Castillo-Cedeño, I., Flores-Davis, L. E., y Miranda-Cervantes, G. (2015). Gestión académica saludable en el contexto universitario. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 21.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa. *Horizontes Educativos*, 10, 13–25.
- De Donini, A. M. C., y Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas* [Working Paper]. Universidad de Belgrano. Área de Estudios de la Educación Superior. <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/393>
- Díaz-Barriga, F., y Barrón, C. (2017). El papel de los actores y los procesos de gestión en la concreción de un proyecto curricular. *XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa - COMIE*, 11. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0151.pdf>
- Espinoza, L. A., y Vela, L. (2012). *Modelo de gestión para el diseño curricular en la carrera profesional de Economía de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo—Lambayeque*. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UIR3\\_5LBcE0J:https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/modelo-curricular.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UIR3_5LBcE0J:https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/modelo-curricular.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)

- Fidalgo-Blanco, Á., Lerís, D., Sein-Echaluce, M. L., y García, F. J. (2015). *Monitoring Indicators for CTMTC: Comprehensive Training Model of the Teamwork Competence in Engineering Domain*.  
<https://gredos.usal.es/handle/10366/126530>
- Figuerola, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 11.
- Gamboa-Suárez, A. A. (2016). Docencia, investigación y gestión: Reflexiones sobre su papel en la calidad de la educación superior. *Revista Perspectivas*, 1(1), 81–90.  
<https://doi.org/10.22463/25909215.973>
- Garbanzo, G. M., y Romero, F. (2013). Desafíos y problemáticas de la gestión universitaria en el sistema de la educación superior pública, aspectos a considerar en la región centroamericana. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 231–258. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p231>
- García, Á. P. (2017). *Como líder de un equipo de trabajo, cuál es la mejor manera de complementar la resolución de conflictos, habilidades de comunicación y el trabajo en equipo, para mantener motivado al personal* [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15828/Garcia%20Campos%20Angela%20Patricia%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, Y., Herrera, J. I., García, M. de los Á., y Guevara, G. E. (2015). El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(1), 60–67.
- Giraldo, P. A., Monroy, F. J., y Santamaria, L. X. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral* [Universidad Católica de Colombia].

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>

- Gómez, Á., y Arboleda, C. A. (2008). Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: Propuesta para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), 9–21.
- Grau, I., González, M. de la C., Peguero Morejón, H., Rodríguez, G., y Cabo, R. (2015). Gestión curricular de la carrera de Estomatología. Facultad de Estomatología de La Habana. 2008-2013. *EDUMECENTRO*, 7(1), 31–43.
- Hernández, J. (2018). Liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas. *Consensus (Santiago)- Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 1(2), 13–29.
- Ignacio-Cárdenas, S., y Herrera-Meza, S. R. (2019). Socioformación y Gestión del Talento Humano para el Desarrollo Social Sostenible en la Sociedad del Conocimiento [Socioformation and Human Talent Management for the Sustainable Social Development at the Knowledge Society]. *Ecociencia International Journal*, 1(1), 78–85. <https://doi.org/10.35766/je191111>
- La Torre, R. (2012). Liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. *CICAG*, 9(1), 55–61.
- León del Barco, B., Mendo-Lázaro, S., Felipe-Castaño, E., Polo del Río, M.-I., y Fajardo-Bullón, F. (2017). Potencia de equipo y aprendizaje cooperativo en el ámbito universitario. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 9–15. [https://doi.org/10.1016/S1136-1034\(17\)30038-2](https://doi.org/10.1016/S1136-1034(17)30038-2)
- Loustaunau, G., y Rivero, A. (2017). *Desafíos de la curricularización de la extensión universitaria*. <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/52>

- Luperdi, R. A. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa el Salvador* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].  
<http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/3552>
- Martínez, L. E. (2015). Evaluación del perfil de egreso: Primer paso para la reformulación del currículum. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 21, 210–221. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i21.1711>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Ley Universitaria. Ley N° 30220*. Ministerio de Educación. [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Política de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria*. Dirección General de Educación Superior Universitaria – DIGESU. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/politica.pdf>
- Molina, A. (2015). Extensión Universitaria, la función olvidada. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 21, Article 21.  
<https://doi.org/10.25009/cpue.v0i21.1733>
- Moreno, M. T., y Cobo, G. (2015). Gestión curricular por competencias y docencia universitaria. *En Blanco y Negro*, 6(1).  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/13728>
- Moreno, T., Espinosa, M., Solano, E. E., y Fresán, M. M. (2016). Evaluación de un modelo educativo universitario: Una perspectiva desde los actores. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 9(2), 29–48.

- Olaz, Á. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers. Revista de Sociologia*, 91(0), 193–201.  
<https://doi.org/10.5565/rev/papers/v91n0.728>
- Olaz, Á. J. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Narcea.
- Polega, M., Neto, R. do C. A., Brilowski, R., y Baker, K. (2019). Principals and teamwork among teachers: An exploratory study. *Revista @mbienteeducação*, 12(2), 12–32. <https://doi.org/10.26843/ae19828632v12n22019p12a32>
- Rodríguez, J., y Aguiar, M. V. (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. *Revista Iberoamericana De Educación [ISSN 1022-6508]*, v. 67 (2), p. 67-82, (Marzo 2015).  
<https://accedacris.ulpgc.es/jspui/handle/10553/75622>
- Rodríguez, J., Artiles, J., y Aguiar, M. V. (2015). La gestión universitaria: Dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213–233. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.5427>
- Rodríguez, N., Rodríguez, F., y Altamirano, J. (2019). El Modelo Educativo de la Universidad Central del Ecuador: Una opción para la mejora continua de la gestión académica. *Revista Ciencias Sociales*, 1(41), 143–151.
- Rohlehr, B. A. (2006). *Características del currículo y la gestión curricular: Un estudio*. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Segunda Reunión del Comité Intergubernamental el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC).  
[http://www7.uc.cl/sw\\_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea\\_investigacion/Temas\\_Transversales\\_ITT/ITT\\_095.pdf](http://www7.uc.cl/sw_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea_investigacion/Temas_Transversales_ITT/ITT_095.pdf)

- Romero, G. A., Suárez, R. M., y Rodríguez, H. G. (2018). Modelo de capacidades de innovación para instituciones de educación superior. *INGE CUC*, 14(1), 87–100. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.14.1.2018.8>
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo. *Psicothema*, 435–439.
- Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Artículos desde 2007 hasta 2013. Desde 2020 visítenos en* <http://revistalatinoamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/>, 42(1), 29–39. <https://doi.org/10.14349/rlp.v42i1.396>
- Sánchez, M. Á., y Galiano, A. (2019). Desarrollo de un equipo docente en la coordinación del profesorado en el ámbito universitario. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 14(1), 98–108. <https://doi.org/10.17163/alt.v14n1.2019.08>
- Sempertegui, H. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 2(2), Article 2. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>
- Sucari, W., y Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156–171. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.002>
- Surco, D. V. (2018). Gestión Académica y Desempeño Docente, según los estudiantes de una universidad privada en Lima, Perú. *Industrial Data*, 21(1), 83–90. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14914>
- Tobón, S. (2012). *El currículo por competencias desde la socioformación: ¿Cómo podemos cambiar nuestras prácticas educativas para asegurar la formación integral?* Limusa.

- Tobón, S. (2013). *Metodología de gestión curricular. Una perspectiva socioformativa*. Trillas.
- Tobón, S. (2015). *Formación integral y competencias*. Macro.
- Vega, M. L., y Alava, F. E. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el Índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17–43.
- Villalba, E. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *Revista Argentina de Educación Superior*, 15, 36–53.
- Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., y Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 14(2), 96–108.  
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol14-Issue2-fulltext-445>
- Zambrano, J., Ramón, M. A., y Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163–172.



## ANEXOS

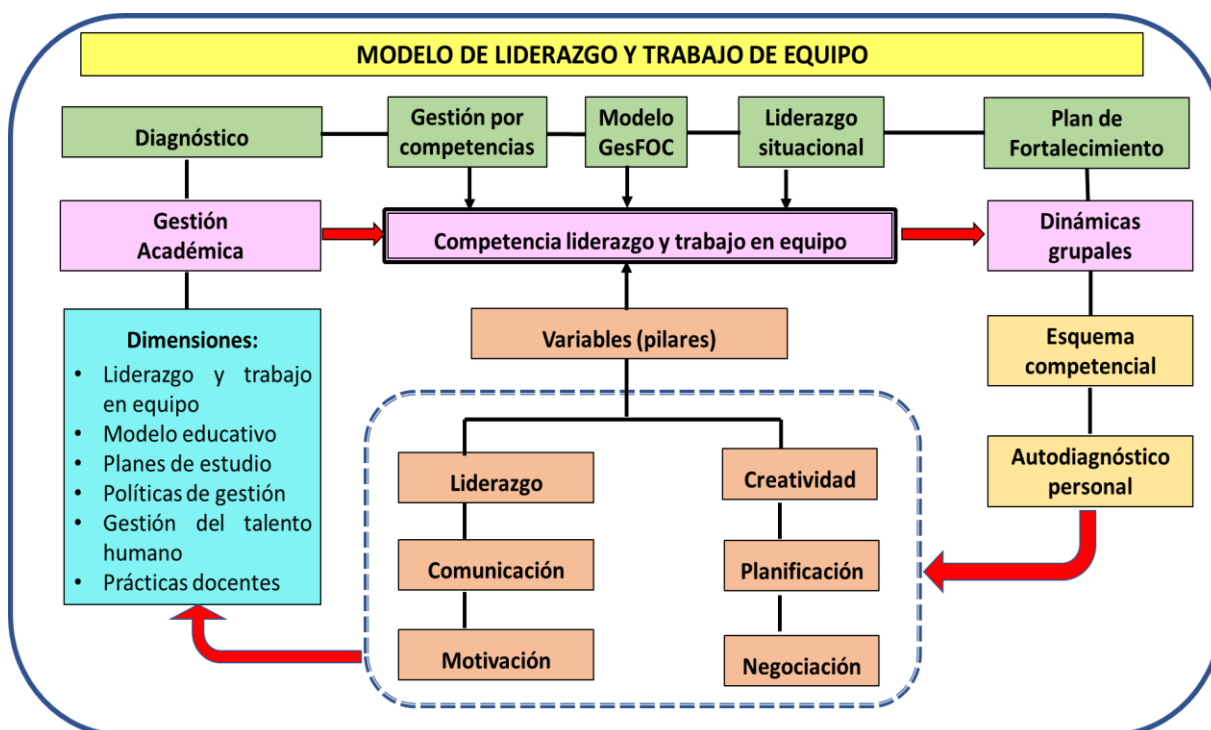
### Propuesta de Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

#### Fundamentación

El Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación, está basado en el enfoque de la gestión por competencias y el liderazgo situacional, con la finalidad de fortalecer la cohesión de los docentes adscritos a la Escuela de Educación (FACHSE-UNPRG), y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, de los equipos docentes, en procesos académicos que resulten eficientes y eficaces.

**Figura 17**

*Propuesta del Modelo de liderazgo y trabajo en equipo*



Fuente: Elaboración propia.

El modelo toma como base la evaluación diagnóstica de la variable Gestión Académica, recogiendo las fortalezas y debilidades en relación a las siguientes dimensiones: Liderazgo y trabajo en equipo, modelo educativo, planes de

estudio, políticas de gestión, gestión del talento humano y prácticas docentes. Tomando como referencia el diagnóstico realizado se prioriza el componente “Liderazgo y trabajo en equipo”. Este componente es el primer y principal proceso (de doce) que integran el enfoque GesFOC (Gestión Sistémica de la formación de competencias), que es el modelo socioformativo para gestionar un plan curricular (Tobón, 2013). Asimismo, desde el enfoque de gestión por competencias, entendida como una herramienta que ayuda a dirigir y manejar de manera estratégica una institución (Alles, 2017a) , la competencia “liderazgo y trabajo en equipo” se asume como un factor de mucha trascendencia para el desarrollo organizativo de las instituciones. En esta línea, planteamos la propuesta de un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, centrado en el desarrollo de la competencia “Liderazgo y trabajo en equipo”. Desagregamos esta competencia en seis capacidades: Liderazgo, comunicación, motivación, creatividad, planificación y negociación. Para la capacidad de liderazgo asumimos el enfoque de liderazgo situacional (Olaz, 2016). A continuación, diseñamos las dinámicas de grupo en la modalidad de talleres, tomando el esquema competencial (competencia y capacidades) como referente para el fortalecimiento de capacidades institucionales. El plan formativo continúa con una evaluación de autodiagnóstico personal, a fin de retroalimentar e incidir en algunas capacidades en las que se requiera poner énfasis. El modelo se cierra de manera recursiva tanto para retroalimentar las capacidades de la competencia como para incidir en las dimensiones de la variable gestión académica, lo cual permitirá fortalecer el trabajo docente de la gestión curricular y académica.

### **Objetivo General**

Fortalecer la competencia de liderazgo y trabajo en equipo de los docentes, para mejorar los procesos de gestión académica de la Escuela Profesional de Educación de la UNPRG, integrando equipos de trabajo docente, de composición diversa, y asegurando la cohesión de cada uno de sus miembros.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar la capacidad de liderazgo orientada a gestionar el cambio y el compromiso de los miembros del equipo de trabajo, sustentado en un liderazgo situacional.
2. Fortalecer las capacidades comunicativas de los docentes, con énfasis en el desarrollo de las habilidades sociales, para lograr una comunicación efectiva en sus mensajes de participación, coordinación y cooperación.
3. Fortalecer la capacidad motivacional, necesaria para el logro de los fines propuestos en el equipo de trabajo, fomentando una actitud mental positiva, para la convivencia, la participación y la cooperación.
4. Desarrollar la capacidad de negociación orientadas a la obtención del máximo beneficio de los equipos docentes, en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.
5. Fortalecer la capacidad de planificación relacionado con las fases de planeación de un proyecto y el desarrollo de su programación, tomando como referentes la toma de iniciativa y la proactividad.
6. Desarrollar la capacidad creativa en el contexto del trabajo en equipo, tomando en cuenta las fases del proceso creativo, motivando la generación de ideas, y generando nuevos patrones de comportamiento y de gestión del factor humano en respuesta a las estrategias y cambios de la institución.

## ENFOQUES TEÓRICOS

La gestión por competencias como una herramienta para la dirección de una organización presenta las siguientes características (Alles, 2017a, p. 68):

- Aplica a organizaciones de todo tipo.
- No es sólo para grandes organizaciones, también aplica para medianas y pequeñas.
- Presenta un solo requisito: *dirección comprometida*.
- Puede diseñarse según distintos tipos de liderazgo.

En este enfoque, las competencias se definen en función de la misión, visión y estrategia de la institución. Vale decir, que para alcanzar las metas y objetivos estratégicos es imperativo que las personas que conforman la

organización, tanto directivos como miembros de todos los niveles, posea ciertas características a las que se les da el nombre de competencias.

La necesidad de un modelo de gestión para la optimización de los procesos, en cuanto a su eficiencia y eficacia, es un imperativo de primer orden. En esta línea y desde una perspectiva más sistémica y compleja el enfoque socioformativo de gestión curricular GesFOC (Gestión Sistémica de la Formación de Competencias) propone “ejecutar el currículo por medio de acciones sencillas e ir avanzando hacia acciones de mayor complejidad, mediante el mejoramiento continuo y el trabajo colaborativo entre docentes, directivos y padres de familia” (Tobón, 2012, p. 18).

El trabajo en equipo, constituye la mejor forma de garantizar la participación de los miembros, que conforman la institución y generar el compromiso en el cumplimiento de las tareas. Cuando los integrantes trabajan unidos hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen de manera natural. Por consiguiente, los equipos que tienen claro sus metas y objetivos, se sienten responsables del desempeño individual y de conjunto. Según Alles (2017b, p. 266), entre los aspectos que caracterizan la competencia de trabajo en equipo, se mencionan:

- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

El liderazgo situacional, toma en cuenta los contextos, es decir, dependerá de la situación o del momento –incluso se puede hasta particularizar en cada persona del equipo– el estilo de liderazgo que el líder deba emplear.

Esta forma de trabajar supone el evitar –si se permite una expresión coloquial– “el café para todos” o el emplear de un modo monolítico un solo modelo de actuar para cualquier equipo y dentro de él, cualquier persona. En suma, el líder si por algo se caracteriza es por la posibilidad de leer señales, descifrarlas y actuar en consecuencia. (Olaz, 2016, p. 108).

## **Pilares para el desarrollo de la competencia *Liderazgo y trabajo en equipo***

### **Liderazgo**

Empezaremos por caracterizar las diferencias existentes entre el hecho de gestionar y de liderar equipos de trabajo, como punto de partida para explicar una aproximación al concepto de liderazgo, abordando sus diferentes estilos y, de un modo especial, algunas cuestiones relacionadas con el Coaching y el Liderazgo Situacional.

### **Comunicación**

Para una comunicación eficaz es importante conocer el uso de los códigos utilizados en los diferentes tipos de comunicación. Sobre la base de contextualizar los procesos comunicativos podemos señalar que una cuestión es lo que se dice y otra bien distinta – cómo se dice. En este sentido podemos precisar que existen cuatro tipos de comunicación: Comunicación Verbal Oral: presencia de palabras y sonidos; Comunicación Verbal Escrita: presencia de palabras y ausencia de sonidos; Comunicación Gestual: ausencia de palabras y sonidos; y Comunicación Paralingüística: ausencia de palabras y presencia de sonidos. A partir de estos referentes se analizan cómo superar las barreras que desde un punto de vista comunicativo podrían deteriorar el desarrollo del trabajo en equipo.

### **Motivación**

Se indaga sobre la motivación intentando explicar la conexión existente entre lo que la persona posee y lo que la organización aporta. Tras el estudio de las diferentes aportaciones, y desde una perspectiva motivacional se analizan de los diferentes tipos de motivación, los elementos que influyen y caracterizan a un

buen motivador, los deseos más comunes de las personas y las herramientas motivacionales.

### **Creatividad**

La creatividad como recurso que puede ser adquirido, estimulado y desarrollado se convierte en elemento clave para desbloquear situaciones y resolver problemas. En el contexto del trabajo en equipo es necesario desmontar mitos, prejuicios y tópicos preestablecidos que parecen reservar este modo de enfocar las cosas a solo unos pocos elegidos. Se analizan las barreras que atentan contra la creatividad, las fases del proceso creativo, prestando especial atención a las coordenadas espacio-temporales, así como una somera representación de diferentes técnicas atendiendo a distintos criterios clasificatorios.

### **Planificación**

Una de las principales claves para el trabajo en equipo reside la capacidad para planificar las actividades del equipo. Se aborda la importancia que tiene la iniciativa y proactividad a escala individual frente a la reactividad con la que muchas veces se actúa. Luego, se analizan los diferentes aspectos que influyen en la planificación desde una perspectiva objetiva y subjetiva y, a continuación, las fases por las que discurre la programación de un proyecto en torno al cual se vertebra el equipo de trabajo, sin olvidar el reparto de responsabilidades asociadas a las funciones que se desarrollan.

### **Negociación**

Conflicto y negociación son el anverso y el reverso de una misma moneda. En el contexto del trabajo en equipo es frecuente que se planteen conflictos. Lo importante es entenderlos y convertirlos en punto de partida para iniciar un proceso de equilibrio a través de la negociación. Por ello, se analizan los principios elementales para comenzar a negociar, las fases por las que discurre un proceso de negociación, las estrategias y tácticas a considerar orientadas a un buen cierre.

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES**

**COMPETENCIA LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO - AÑO 2022**

COMPETENCIA LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO - AÑO 2022						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CONTENIDOS	DESEMPEÑOS	RECURSOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
<p><b>1. Liderazgo</b></p> <p>Desarrollar la capacidad de liderazgo orientada a gestionar el cambio y el compromiso de los miembros del equipo de trabajo, sustentado en un liderazgo situacional.</p>	<p>Dinámicas de grupo para el fortalecimiento del liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es lo mismo gestionar que liderar?</li> <li>• Caracterización del Gestor y del Líder en el ámbito de los equipos de trabajo.</li> <li>• Deshaciendo Mitos</li> <li>• Una aproximación al concepto de liderazgo</li> <li>• Estilos de liderazgo</li> <li>• Algunas cuestiones relacionadas con el Coaching</li> <li>• Liderazgo Situacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece diferencias entre las funciones del gestor y el líder en el ámbito del trabajo en equipo</li> <li>• Caracteriza los diferentes estilos de liderazgo.</li> <li>• Analiza acciones relacionadas con el coaching</li> <li>• Caracteriza el liderazgo situacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Proyector</li> <li>• Papelotes.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Video educativo</li> <li>• Equipo de sonido.</li> </ul>	<p>Comité Directivo de la Escuela Profesional de Educación</p>	<p>Abril</p> <p>3<sup>a</sup> y 4<sup>a</sup> Semana</p>
<p><b>2. Comunicación</b></p> <p>Fortalecer las capacidades comunicativas de los docentes, con énfasis en el</p>	<p>Dinámicas de grupo para el fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación. Proceso. Elementos. Barreras</li> <li>• Habilidades de comunicación. Elementos de la inteligencia emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica adecuadamente comportamientos comunicacionales en su centro laboral de cualquier jerarquía incluyéndose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Proyector</li> <li>• Papelotes.</li> <li>• Plumones.</li> </ul>	<p>Departamento Académico de Educación</p>	<p>Mayo</p>

<p>desarrollo de las habilidades sociales, para lograr una comunicación efectiva en sus mensajes de participación, coordinación y cooperación.</p>	<p>de la comunicación eficaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación no verbal. Lenguaje gestual y corporal. Lenguaje visual. Paralenguaje.</li> <li>• Comunicación organizacional: Comportamiento comunicativo en la institución: tipología <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coercitivo directo</li> <li>• Coercitivo indirecto</li> <li>• No coercitivo directo</li> <li>• No coercitivo indirecto</li> <li>• Escucha activa.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone acciones viables para mejorar el comportamiento comunicacional desagradable. Asimismo, refuerza adecuadamente el comportamiento asertivo.</li> <li>• Describe una situación de comportamiento comunicativo en el que haya participado. Es específico en las actuaciones de cada personaje. Además, señala cómo afecta a diversas áreas de su entorno laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Video educativo</li> <li>• Equipo de sonido.</li> </ul>		<p>1ª y 2ª Semana</p>
<p><b>3. Motivación</b></p> <p>Fortalecer la capacidad motivacional, necesaria para el logro de los fines propuestos en el equipo de trabajo, fomentando una actitud mental positiva, para la convivencia, la</p>	<p>Dinámicas de grupo para el fortalecimiento de la motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minitest sobre el éxito, ¿Qué es el éxito?,</li> <li>• Definiciones negativas y definiciones creativas, ¿Sabes tener éxito? ¿Sabes cuál es el balance del éxito?</li> <li>• El P&amp;G del éxito, ¿Sabes mantener el éxito? Cuidémonos del facilismo, ¿Qué opinamos de la perfección?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira a los integrantes del equipo reconociendo sus logros.</li> <li>• Usa los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor.</li> <li>• La importancia que se da a los aportes personales para mejorar los procesos de gestión académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Proyector</li> <li>• Papelotes.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Video educativo</li> <li>• Equipo de sonido.</li> </ul>	<p>Departamento Académico de Humanidades</p>	<p>Mayo 3ª y 4ª Semana</p>



participación y la cooperación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar y bienser, bienpensar, bienhacer y bientener.</li> </ul>				
<p><b>4. Negociación</b></p> <p>Desarrollar la capacidad de negociación orientadas a la obtención del máximo beneficio de los equipos docentes, en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.</p>	Dinámicas de grupo para el desarrollo de la negociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La negociación como elemento equilibrador</li> <li>• Algunos principios elementales para comenzar a negociar</li> <li>• Fases de la negociación</li> <li>• Fase 1: Preparación</li> <li>• Fase 2: Discusión. Estrategias de Negociación</li> <li>• Fase 3: Presentación de propuestas</li> <li>• Fase 4: El intercambio</li> <li>• Fase 5: Cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica los principios de la negociación en la resolución de conflictos en procesos de gestión universitaria.</li> <li>• Promueve medidas de prevención y solución de conflicto laborales y de trabajo en equipo.</li> <li>• Presenta casos, en el contexto del trabajo en equipo, con propuestas de estrategias para un buen cierre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Proyector</li> <li>• Papelotes.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Video educativo</li> <li>• Equipo de sonido.</li> </ul>	Comité Directivo de la Escuela Profesional de Educación	Junio 1ª y 2ª Semana
<p><b>5. Planificación</b></p> <p>Fortalecer la capacidad de planificación relacionado con las fases de planeación de un proyecto y el desarrollo de su programación, tomando</p>	Dinámicas de grupo para el fortalecimiento de la planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización del Perfil Reactivo y Proactivo.</li> <li>• Planificación: elementos que concurren</li> <li>• Fases de la Planificación. Posibles problemas derivados de una inadecuada programación</li> <li>• La programación del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracteriza, con ejemplos, los perfiles reactivo y proactivo</li> <li>• Explica las fases de la planificación y los posibles problemas derivados de una mala programación</li> <li>• Presenta casos relacionados con la gestión del tiempo, la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Proyector</li> <li>• Papelotes.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Video educativo</li> <li>• Equipo de sonido.</li> </ul>	Departamento Académico de Educación	

<p>como referentes la toma de iniciativa y la proactividad.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El posterior control, evaluación y seguimiento</li> <li>• La gestión del tiempo.</li> </ul>	<p>priorización de tareas y las reuniones ineficaces.</p>			<p>Junio 3<sup>a</sup> y 4<sup>a</sup> Semana</p>
<p><b>6. Creatividad</b> Desarrollar la capacidad creativa en el contexto del trabajo en equipo, tomando en cuenta las fases del proceso creativo, motivando la generación de ideas, y generando nuevos patrones de comportamiento y de gestión del factor humano en respuesta a las estrategias y cambios de la institución.</p>	<p>Dinámicas de grupo para el desarrollo de la creatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas y la creatividad</li> <li>• Las barreras que perjudican a la creatividad</li> <li>• Las Fases del proceso creativo</li> <li>• La importancia de las coordenadas espacio-temporales</li> <li>• Algunas técnicas de creatividad de fácil aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las barreras que atentan contra la creatividad</li> <li>• Explica las fases del proceso creativo</li> <li>• Analiza la relevancia de las coordenadas espacio-temporales en el proceso creativo</li> <li>• Propone casos, en el contexto del trabajo en equipo, donde se aplican algunas técnicas de creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• Proyector</li> <li>• Papelotes.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Video educativo</li> <li>• Equipo de sonido.</li> </ul>	<p>Departamento Académico de Humanidades</p>	<p>Julio 1<sup>a</sup> y 2<sup>a</sup> Semana</p>

## Metodología

- Se utiliza una metodología de carácter interactivo, ya que se estará aplicando el plan de fortalecimiento de la competencia liderazgo y trabajo en equipo, con enfoque por competencias, orientado a la formación y transformación de las personas desde su propia individualidad y al desarrollo de competencias grupales. Asimismo, se utilizará la metodología del aprendizaje experiencial, la cual tiene su base en el constructivismo, y es utilizada de manera consciente, planificada y dirigida. Podemos considerar al aprendizaje experiencial como la forma más natural, y real de crear aprendizajes.
- En esta perspectiva, las dinámicas grupales emplean el método de “aprender haciendo”, ideal para trabajos en grupos reducidos con alta carga de actividades prácticas. Las diversas dinámicas están orientadas a la participación de las/os docentes que lo conlleven al aprendizaje. Para ello, se utilizará diversas lecturas que profundicen el conocimiento del tema, así como su aplicación en diversas casuísticas en el contexto del trabajo en equipo.
- Por otro lado, se utilizan recursos visuales como los videos que permitan la reflexión y el diálogo sobre lo visto. Asimismo, la retroalimentación es continua. Finalmente, cada temática contiene sus propuestas de productos que permiten la comprobación de los conocimientos adquiridos. Se trabajarán las siguientes técnicas: Expositiva participativa, dinámicas grupales, análisis de casos, exposiciones de grupo, sistematización de experiencias.

## Cronograma de Actividades

Actividades	Objetivos Específicos	AÑO - 2022															
		Abril				Mayo				Junio				Julio			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Dinámicas de grupo para el fortalecimiento del liderazgo	Objetivo específico 1			X	X												
Dinámicas de grupo para el fortalecimiento de la comunicación eficaz	Objetivo específico 2					X	X										
Dinámicas de grupo para el fortalecimiento de la motivación	Objetivo específico 3							X	X								
Dinámicas de grupo para el desarrollo de la negociación.	Objetivo específico 4									X	X						
Dinámicas de grupo para el fortalecimiento de la planificación.	Objetivo específico 5											X	X				
Dinámicas de grupo para el desarrollo de la creatividad	Objetivo específico 6													X	X		

## ANEXO 02

### Matriz de operacionalización de variables

#### A. Variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión académica	Liderazgo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en liderazgo</li> <li>- Establecimiento de visión compartida</li> <li>- Establecimiento del plan de acción curricular.</li> <li>- Ambiente de confianza</li> <li>- Actitud de compromiso</li> </ul>	Escala de Likert
	Modelo educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de revisión y mejora de los procesos formativos.</li> <li>- Principios del trabajo docente en aula</li> <li>- Métodos, estrategias y recursos generales del proceso educativo</li> <li>- Socialización del modelo educativo</li> </ul>	
	Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias a formar y competencias de ingreso</li> <li>- Contextos interno y externo</li> <li>- Alineamiento al modelo educativo</li> <li>- Requisitos de titulación</li> <li>- Proceso de elaboración del plan de estudios documentado</li> </ul>	
	Políticas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación con el modelo educativo y las normas legales</li> <li>- Contribuciones de los diversos actores de la comunidad universitaria</li> <li>- Ejecución de las políticas mediante el trabajo colaborativo</li> <li>- Proceso de construcción de las políticas documentado</li> <li>- Evaluación continua para la mejora de las políticas</li> </ul>	
	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineamiento del perfil docente al modelo educativo</li> <li>- Capacitación al personal para que cumpla con excelencia sus actividades</li> <li>- Evaluación docente de manera continua y establecimiento de acciones que ayuden a mejorar su desempeño</li> </ul>	

		- Generación de acciones para promover un clima favorable de trabajo en la organización	
	Prácticas docentes	- Mecanismos de implementación para la mejora de las prácticas docentes - Participación activa de los estudiantes - Evaluación de las prácticas docentes - Impacto de la capacitación docente	

### B. Variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Modelo de liderazgo y trabajo en equipo	Liderazgo	- Cualidades del líder - Tipologías de liderazgo - Estilos de liderazgo - Liderazgo situacional	Modelo
	Comunicación	- Actitud positiva - Tipos de comunicación - Barreras comunicativas	
	Motivación	- Teorías clásicas de la motivación - Tipos de motivación - Elementos de motivación - Herramientas de motivación	
	Creatividad	- Barreras de la creatividad - Fases del proceso creativo - Técnicas de creatividad	
	Planificación	- Elementos de planificación - La programación - Evaluación y seguimiento - Gestión del tiempo	
	Negociación	- Principios elementales - Fases de la negociación - Estrategias de negociación	

### ANEXO 03 – Cuestionario para evaluar la gestión académica

Estimado docente, el siguiente instrumento permitirá medir la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación, de la FACHSE, a partir de las percepciones que usted tiene sobre las dimensiones propuestas.

ESCALA DE VALORACIÓN			
1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO		Valoración			
		1	2	3	4
01	La escuela de Educación cuenta con un programa de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo				
02	Existe trabajo en equipo en la gestión académica y curricular en la Escuela de Educación acorde con una visión compartida				
03	El equipo cuenta con un plan de acción curricular con base en el diagnóstico realizado del programa				
04	Existe un ambiente de confianza en el equipo que asegura el éxito de las actividades con diferentes miradas y fuentes de retroalimentación				
05	Cada integrante asume una actitud de compromiso con el equipo, participando en las actividades asignadas y realizando contribuciones teóricas y prácticas				

MODELO EDUCATIVO		Valoración			
		1	2	3	4
06	Los roles del trabajo en equipo para construir y/o revisar cada uno de los aspectos del modelo educativo están definidos.				
07	Existen lineamientos que orientan el trabajo docente en aula, respecto al proceso de aprendizaje, enseñanza y evaluación.				
08	Se han establecido los métodos, estrategias y recursos generales del proceso formativo de la carrera, a partir del modelo educativo.				
09	El modelo educativo ha sido socializado en la comunidad académica de la Facultad para su apropiación.				

PLANES DE ESTUDIO		Valoración			
		1	2	3	4
10	El plan de estudios de la carrera toma en cuenta los perfiles de ingreso y egreso.				
11	El plan de estudios ha sido elaborado a partir del estudio de los contextos interno y externo de la carrera profesional.				
12	El plan de estudios se corresponde con el modelo educativo de la universidad.				
13	Los requisitos de titulación se corresponden con lo requerido para asegurar la calidad de la formación				

14	El proceso de construcción y/o mejora del plan de estudios está documentado.				
----	--	--	--	--	--

POLÍTICAS DE GESTIÓN		Valoración			
		1	2	3	4
15	Las políticas de gestión académica se corresponden con las normas legales y el modelo educativo.				
16	Las políticas de gestión académica toman en cuenta las contribuciones de los diferentes actores de la comunidad universitaria				
17	Las políticas de gestión académica han sido elaboradas mediante el trabajo colaborativo del personal docente				
18	El proceso de construcción y/o mejora del plan curricular está documentado.				
19	Las políticas de gestión académica se evalúan periódicamente para su mejora				

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Valoración			
		1	2	3	4
20	El perfil del docente universitario, toma e en cuenta las normas legales existentes y el modelo educativo.				
21	El perfil del docente universitario ha sido evaluado para su mejora y actualización.				
22	La Escuela de Educación cuenta con un plan de capacitación docente, que ha sido elaborado tomando en cuenta el perfil del docente				
23	Se generan acciones para que exista un clima favorable de trabajo en la Facultad				

PRÁCTICAS DOCENTES		Valoración			
		1	2	3	4
24	Existen mecanismos de implementación para la mejora de las prácticas docentes en función del modelo educativo				
25	La práctica docente en el aula, con base en actividades concretas, permite la participación activa de los estudiantes.				
26	Las prácticas docentes se evalúan mediante evidencias de desempeño con los estudiantes, considerando sus logros en la formación integral				
27	Las acciones de capacitación de los docentes tienen impacto en el cambio de las prácticas educativas tradicionales, de acuerdo con las metas del modelo educativo institucional.				

La prueba de fiabilidad del instrumento tuvo el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.819	27



## ANEXO 04

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO VARIABLE DEPENDIENTE



#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO - EXPERTO 1

##### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Puican Carreño, Alfredo
- 1.2. Grado académico : Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: : DNI N° 16519286
- 1.4. Centro de labores : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:

Encuesta que evalúa la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.6. Título de la Investigación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.7. Autor del instrumento:

Llanos Díaz, Elmer

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:


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

Adaptado por el (la) investigador(a)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

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

Lugar y fecha: Lambayeque, 05 de enero del 2021

  
 Dr. Alfredo Pulcan Carreño  
 Comité Científico

DNI: 16519286

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO VARIABLE DEPENDIENTE



### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO - EXPERTO 2

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Morante Gamarra, Percy Carlos
- 1.2. Grado académico : Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: : DNI N° 17539240
- 1.4. Centro de labores : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:

Encuesta que evalúa la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.6. Título de la Investigación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.7. Autor del instrumento:

Llanos Díaz, Elmer

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

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

Adaptado por el (la) investigador(a)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

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

Lugar y fecha: Lambayeque, 05 de enero del 2021



Firma del Experto

DNI: 17539240

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO VARIABLE DEPENDIENTE



### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO - EXPERTO 3

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Fernández Celis, María del Pilar
- 1.2. Grado académico : Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: : DNI N° 17525733
- 1.4. Centro de labores : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:

Encuesta que evalúa la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.6. Título de la Investigación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.7. Autor del instrumento:

Llanos Díaz, Elmer

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:


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

Adaptado por el (la) investigador(a)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

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

Lugar y fecha: Lambayeque, 05 de enero del 2021

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto  
 DNI: 17525733

## ANEXO 04

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - JUICIO DE EXPERTOS



### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA – EXPERTO 1

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Puican Carreño, Alfredo
- 1.2. Grado académico : Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad : DNI N° 16519286
- 1.4. Centro de labores : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

- 1.5. Denominación de la propuesta motivo de validación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo con enfoque por competencias.

- 1.6. Título de la Investigación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.7. Autor de la propuesta:

Llanos Díaz, Elmer

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:


N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	El modelo guarda relación con las variables de investigación	x			
02	El objetivo general se desagrega lógicamente en objetivos específicos	x			
03	Existe coherencia interna entre los enfoques del modelo	x			
04	Las categorías utilizadas son pertinentes a la estructuración del modelo	x			
05	Existe una organización lógica entre los componentes del modelo	x			
06	Relación de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	x			
07	La fundamentación es pertinente a la propuesta del modelo	x			
08	Los enfoques de la propuesta se articulan con las bases teóricas	x			
09	La propuesta es viable considerando su estructuración	x			
10	La propuesta es viable considerando su implementación	x			
11	La propuesta es viable considerando los recursos	x			
12	La propuesta tiene impacto académico	x			
13	La propuesta se estructura a partir de sólidas bases teóricas	x			
14	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	x			
15	Las actividades responden a los objetivos de la propuesta	x			
16	El modelo tiene mecanismos de evaluación	x			
17	El modelo tiene mecanismos de retroalimentación	x			
18	El modelo se configura a partir de una representación gráfica	x			
19	Los contenidos permiten el desarrollo de las actividades propuestas	x			
20	El aporte de validación de la propuesta favorecerá su aplicación	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- ( **X** ) La propuesta del modelo puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) La propuesta del modelo debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Lambayeque, 03 de febrero de 2021

  
 Dr. Alfredo Pulean Carreño  
 Comité Científico  
 D.N.I.:16519286



## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - JUICIO DE EXPERTOS



### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA – EXPERTO 2

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Morante Gamarra, Percy Carlos
- 1.2. Grado académico : Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad : DNI N° 17539240
- 1.4. Centro de labores : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

- 1.5. Denominación de la propuesta motivo de validación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo con enfoque por competencias.

- 1.6. Título de la Investigación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.7. Autor de la propuesta:

Llanos Díaz, Elmer

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	El modelo guarda relación con las variables de investigación	x			
02	El objetivo general se desagrega lógicamente en objetivos específicos	x			
03	Existe coherencia interna entre los enfoques del modelo	x			
04	Las categorías utilizadas son pertinentes a la estructuración del modelo	x			
05	Existe una organización lógica entre los componentes del modelo	x			
06	Relación de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	x			
07	La fundamentación es pertinente a la propuesta del modelo	x			
08	Los enfoques de la propuesta se articulan con las bases teóricas	x			
09	La propuesta es viable considerando su estructuración	x			
10	La propuesta es viable considerando su implementación	x			
11	La propuesta es viable considerando los recursos	x			
12	La propuesta tiene impacto académico	x			
13	La propuesta se estructura a partir de sólidas bases teóricas	x			
14	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	x			
15	Las actividades responden a los objetivos de la propuesta	x			
16	El modelo tiene mecanismos de evaluación	x			
17	El modelo tiene mecanismos de retroalimentación	x			
18	El modelo se configura a partir de una representación gráfica	x			
19	Los contenidos permiten el desarrollo de las actividades propuestas	x			
20	El aporte de validación de la propuesta favorecerá su aplicación	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- ( X ) La propuesta del modelo puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) La propuesta del modelo debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Lambayeque, 03 de febrero de 2021



Firma del Experto

DNI: 17539240

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - JUICIO DE EXPERTOS



### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA – EXPERTO 3

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Fernández Celis, María del Pilar
- 1.2. Grado académico : Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad : DNI N° 17525733
- 1.4. Centro de labores : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
- 1.5. Denominación de la propuesta motivo de validación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo con enfoque por competencias.

- 1.6. Título de la Investigación:

Modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación FACHSE – UNPRG

- 1.7. Autor de la propuesta:

Llanos Díaz, Elmer

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11–13)  
**D** : Deficiente (0–10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:


N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	El modelo guarda relación con las variables de investigación	x			
02	El objetivo general se desagrega lógicamente en objetivos específicos	x			
03	Existe coherencia interna entre los enfoques del modelo	x			
04	Las categorías utilizadas son pertinentes a la estructuración del modelo	x			
05	Existe una organización lógica entre los componentes del modelo	x			
06	Relación de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	x			
07	La fundamentación es pertinente a la propuesta del modelo	x			
08	Los enfoques de la propuesta se articulan con las bases teóricas	x			
09	La propuesta es viable considerando su estructuración	x			
10	La propuesta es viable considerando su implementación	x			
11	La propuesta es viable considerando los recursos	x			
12	La propuesta tiene impacto académico	x			
13	La propuesta se estructura a partir de sólidas bases teóricas	x			
14	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	x			
15	Las actividades responden a los objetivos de la propuesta	x			
16	El modelo tiene mecanismos de evaluación	x			
17	El modelo tiene mecanismos de retroalimentación	x			
18	El modelo se configura a partir de una representación gráfica	x			
19	Los contenidos permiten el desarrollo de las actividades propuestas	x			
20	El aporte de validación de la propuesta favorecerá su aplicación	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a)

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- ( X ) La propuesta del modelo puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) La propuesta del modelo debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Lambayeque, 03 de febrero de 2021

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto  
 DN: 17525733